Examen du Programme de capital d'appoint - ConneXion Jeunes entrepreneurs de l'APECA

Collins Management Consulting Ltd

Examen du Programme de capital d'appoint - ConneXion Jeunes entrepreneurs de l'APECA

Rapport final

Préparé pour le compte de :
L'Agence de promotion économique du Canada atlantique

Préparé Par:

Collins Management Consulting & Research Ltd.
106, avenue Crichton
Dartmouth (Nouvelle-Écosse) B3A 3R5
Téléphone : (902) 461-9606
Télécopieur : (902) 461-9716
Courriel : bcollins@collinsmgmt.ns.ca

Le 26 octobre 1999

102-04827/

Table des matières

SOMMAIRE I

1. INTRODUCTION 1

OBJET ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE 1
MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE 1

2. NÉCESSITÉ DU PROGRAMME 3

NÉCESSITÉ PRÉVUE DU PROGRAMME 3
L'EXAMEN CONFIRME QUE L'EXISTENCE DU PROGRAMME EST JUSTIFIÉE 3
- *Créneau du Programme de capital d'appoint* 4
- *Lacunes concernant les besoins à combler* 6

3. CONSTATATIONS DE L'EXAMEN 8

RÉPERCUSSIONS ÉCONOMIQUES ET EFFICACITÉ 8
- *Caractéristiques des jeunes entrepreneurs clients* 8
- *Caractéristiques des prêts* 11
- *Résultats : Répercussions du programme* 17

MÉCANISMES D'AIDE DU PROGRAMME 20
- *Formation et orientation* 20
- *Encadrement propice à la réussite du projet* 27
- *Mentorat* 28

RÉSULTATS LIÉS AU MÉCANISME D'EXÉCUTION 30
- *Processus d'approbation : participation d'un jeune entrepreneur* 30
- *Marketing du programme* 30
- *Souplesse du remboursement* 31

4. AMÉLIORER LE PROGRAMME DE CAPITAL D'APPOINT 32

CONCLUSIONS 32
RECOMMANDATIONS 33
- *Recommandation 1 : Communiquer l'importance de la formation aux organismes d'exécution* 33
- *Recommandation 2 : Améliorer le processus d'évaluation des besoins de formation* 33
- *Recommandation 3 : Adopter une formule de formation graduelle* 33
- *Recommandation 4 : Améliorer l'encadrement des clients* 34
- *Recommandation 5 : Améliorer le mentorat auprès des clients* 34
- *Recommandation 6 : Adopter une perspective axée sur l'entrepreneurship dans le processus d'approbation des prêts* 35
- *Recommandation 7 : Améliorer le marketing du programme* 35
- *Recommandation 8 : Communiquer le processus aux organismes d'exécution* 35
- *Recommandation 9 : Élargir le Programme de capital d'appoint* 36

ANNEXE A : MANDAT 33

ANNEXE B : RÉSULTATS DU SONDAGE 36

SOMMAIRE

OBJET DE L'EXAMEN

Le *Programme de capital d'appoint - ConneXion Jeunes entrepreneurs* de l'APECA existe depuis 1997. La présente étude présente les conclusions d'un examen d'évaluation du programme. L'examen témoigne de l'engagement constant de l'APECA de vérifier si ses programmes comblent les besoins définis, si les structures et les mécanismes d'appui donnent les résultats voulus et si les résultats attendus sont atteints.

L'examen a porté sur l'activité et les résultats du programme, depuis ses débuts jusqu'à la fin de décembre 1998. L'examen indépendant qui en résulte donne à l'Agence une perspective externe sur les trois principaux aspects du programme :

- *répercussions économiques et efficacité* : quels ont été les résultats du programme selon les principaux indicateurs établis dans le cadre d'évaluation du Programme de capital d'appoint?
- *mécanismes d'appui du programme* : la formation, l'orientation et le mentorat donnent-ils les résultats attendus?
- *les résultats liés au mécanisme d'exécution* : les résultats prévus dans le cadre de l'évaluation sont-ils atteints?

NÉCESSITÉ DU PROGRAMME

Le Programme de capital d'appoint a été mis sur pied pour éliminer plusieurs contraintes importantes auxquelles font face les jeunes entrepreneurs de la région de l'Atlantique. Les résultats des recherches et des consultations menées par l'Agence au milieu des années 90 ont révélé que les jeunes entrepreneurs qui veulent lancer ou agrandir une entreprise dans la région doivent surmonter plusieurs obstacles graves.

Le programme est conçu pour répondre à trois types de besoins :

- l'accès aux capitaux;
- l'accès à une expertise, à de la formation et à des conseils spécifiques et judicieux en affaires;
- un seul point d'accès et de référence pour l'information commerciale liée spécifiquement aux besoins des jeunes entrepreneurs.

L'examen a confirmé que l'existence du Programme de capital d'appoint est justifiée. De plus nous avons constaté que le programme est bien défini par sa description et ses objectifs : prêts n'exigeant aucune garantie, financement de la formation en fonction des besoins, conseils de mentors offerts aux jeunes entrepreneurs qui veulent lancer une entreprise. Le créneau du Programme de capital d'appoint allie les éléments clés du soutien financier, de la formation et du mentorat dont ont besoin les jeunes entrepreneurs.

CONSTATATIONS

Répercussions économiques et efficacité

Le Programme de capital d'appoint répond aux attentes en ce qui concerne les répercussions et l'efficacité. Les résultats attendus du programme sont décrits dans son cadre d'évaluation et l'examen a confirmé ces résultats.

Le tableau suivant résume plusieurs des caractéristiques des clients, en fonction du sexe.

Caractéristiques des projets	Femmes	Hommes	Partenariats
Entrepreneurs débutants (d'après l'examen des dossiers)	52 %	33 %	15 %
Démarrages d'entreprises (d'après l'examen des dossiers)	54 %	32 %	14 %
Pourcentage général (estimé d'après la base de données)	41 %	59 %	S.O.
Montant médian du prêt de capital d'appoint	15 000 $	8 250 $	11 000 $
Coût médian de tout le projet	30 000 $	23 996 $	16 150 $
Nombre médian d'emplois (y compris les emplois maintenus)	1,8	1,5	2,2

Voici d'autres faits saillants des répercussions du programme :

- Les entrepreneurs débutants ont dirigé 75 % des projets et 64 % des démarrages d'entreprises. Ces pourcentages se comparent favorablement au taux repère de 75 %, établi dans le cadre d'évaluation.
- Nous estimons le montant de prêt par ETP créé à environ 5 810 $, et les frais liés aux prêts à 1 070 $ et à 805 $ par ETP créé en ce qui concerne respectivement les frais de formation et les frais d'administration. Les frais liés aux prêts sont fondés sur les 49 projets examinés; les emplois sont fondés seulement sur les ETP des 42 projets qui sont toujours en activité.
- Le coût total moyen par emploi créé s'élève à environ 7 685 $ par ETP. Le montant moyen de prêt est de 10 840 $.
- Les rapports d'activité fournis à l'APECA par les organismes d'exécution indiquent un montant moyen de prêt de 10 447 $ pour les deux premiers trimestres de l'exercice 1998-1999 et un montant moyen de prêt de 13 105 $ depuis les débuts du programme, selon les débours réels. Ces chiffres correspondent aux données d'examen des projets.

- Les fonds du Programme de capital d'appoint ont joué un rôle de levier important dans l'obtention de financement des établissements financiers, notamment les banques et les coopératives de crédit.
- Quelque 45 % des clients qui ont répondu au sondage effectué pendant l'examen ont indiqué que « le financement du Programme de capital d'appoint [leur] a, dans une certaine mesure, permis d'obtenir de l'argent d'autres sources ».
- Les deux tiers des clients ont déclaré que « [leur] entreprise a atteint ses objectifs, en grande partie grâce au Programme de capital d'appoint ».
- Le programme donne de bons résultats conjointement avec d'autres programmes d'aide aux jeunes entrepreneurs, notamment la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs, le Programme de prestations pour activité indépendante (SEB) de DRHC, le Fonds d'investissement des CLDE et le Programme Jeunes entrepreneurs de la Banque de développement du Canada (BDC).
- Le sondage auprès des clients a révélé que chaque projet a créé au démarrage le nombre médian de 1,8 ETP. Ce chiffre est maintenant passé à 2,7 ETP, soit une augmentation de 50 %. Quelque 29 % des projets emploient trois ETP ou plus.
- L'examen des dossiers et le sondage auprès des clients ont tous deux révélé un taux élevé de survie des projets. Selon l'examen des dossiers, le taux de survie est de 92 %.
- Environ 17 % des clients ont exporté des biens ou des services.

Mécanismes d'appui du programme

La formation, l'orientation et l'encadrement ont eu des répercussions favorables sur la clientèle. Les clients qui se sont prévalus de la formation ont accordé une cote élevée à ce service. Toutefois, de nombreux clients n'ont pas encore élaboré de plan d'apprentissage. Les organismes d'exécution ont aussi des problèmes à assurer le suivi et l'encadrement des clients. Cette situation s'explique par plusieurs facteurs connexes qui ont influencé les organismes d'exécution, notamment une compréhension insuffisante du rôle et de l'objet de ces aspects du programme, ce qui ne favorise pas l'engagement envers ces activités, et les outils d'évaluation et d'encadrement insuffisants ou peu appropriés.

Pour accroître les avantages du programme, il faut adopter les mesures suivantes pour améliorer les aspects de la formation, de l'orientation et de l'encadrement du Programme de capital d'appoint :

- adopter un outil plus pratique d'évaluation des besoins de formation;
- faire preuve de souplesse dans le délai donné pour élaborer un plan d'apprentissage;
- faire preuve de souplesse dans la mise en œuvre du plan;
- faire preuve de souplesse en ce qui a trait au type de formation — pas simplement de la formation sur les affaires, mais de la formation technique aussi, au besoin;

- forger des liens solides entre l'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation et l'encadrement des clients.

Malgré ces difficultés, les aspects de la formation, de l'orientation et du mentorat ont eu des répercussions favorables sur la clientèle. Les clients qui ont suivi la formation ont accordé une cote élevée au service. De nombreux clients n'ont pas encore élaboré de plan d'apprentissage.

RECOMMANDATIONS

Le Programme de capital d'appoint donne de fort bons résultats, à un coût minime par emploi créé. Son marché potentiel est considérable. Exploiter ce marché et aider les jeunes entrepreneurs à lancer leur propre entreprise dans la région de l'Atlantique est un investissement à long terme dans l'économie de la région. Mettre en valeur les talents des jeunes entrepreneurs aidera à créer un bassin de gens d'affaires chevronnés dans la région au cours des prochaines années.

Le rapport contient neuf recommandations pour améliorer l'exécution du Programme de capital d'appoint. Ces recommandations sont axées sur des questions liées à la formation, à l'orientation et au mentorat. La mise en œuvre des recommandations améliorera la réussite et l'utilité du programme et formera la base de répercussions favorables à long terme sur l'économie de la région de l'Atlantique.

- *Recommandation 1 : Communiquer l'importance de la formation aux organismes d'exécution*
- *Recommandation 2 : Améliorer le processus d'évaluation des besoins de formation*
- *Recommandation 3 : Adopter une formule de formation graduelle*
- *Recommandation 4 : Améliorer l'encadrement des clients*
- *Recommandation 5 : Améliorer le mentorat auprès des clients*
- *Recommandation 6 : Adopter une perspective axée sur l'entrepreneurship dans le processus d'approbation des prêts*
- *Recommandation 7 : Améliorer le marketing du programme*
- *Recommandation 8 : Communiquer le processus aux organismes d'exécution*
- Recommandation 9 : Élargir le Programme de capital d'appoint

La recommandation 9 vise à exploiter le succès du programme jusqu'à maintenant. Elle est liée aux huit autres recommandations, particulièrement à celles qui portent sur l'amélioration du processus d'exécution et de marketing du programme. L'amélioration du processus d'exécution — formation, orientation et encadrement — devrait se faire le plus rapidement possible, selon les étapes recommandées dans le présent document. Il faudra suivre les résultats du programme pendant encore un certain temps pour avoir une meilleure perspective du taux d'échec, avant d'entreprendre quelque expansion que ce soit du programme.

Une fois ces étapes franchies, l'APECA doit envisager d'accroître le niveau des ressources du programme pour appuyer davantage de jeunes entrepreneurs de la région de l'Atlantique. Il lui

faut affecter des ressources aux recommandations qui portent sur le processus d'exécution et l'amélioration du marketing du programme. D'autres ressources pourraient ensuite servir à élargir la portée du programme, soit le nombre de clients, partout dans la région de l'Atlantique, selon la conception actuelle du programme et compte tenu des priorités budgétaires concurrentes.

1. INTRODUCTION

OBJET ET OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Le présent examen vise à fournir à l'APECA de l'information qui facilitera sa planification stratégique, en particulier les plans qui ont trait au développement économique des collectivités et à l'entrepreneurship chez les jeunes. L'exécution du programme par l'entremise des CLDE et d'autres organismes de développement communautaire englobe certaines façons de faire exceptionnelles pour l'APECA. Il est important de déterminer si ces méthodes permettent d'appuyer la mission de l'Agence de manière rentable.

L'examen a porté sur l'activité et les résultats du programme, depuis ses débuts jusqu'à la fin de décembre 1998. Les principales étapes de l'examen ont été réalisées sur une période de trois mois, à partir de février 1999. L'examen indépendant qui en résulte donne à l'Agence une perspective externe sur les trois principaux aspects du programme :

- *répercussions économiques et efficacité* : quels ont été les résultats du programme selon les principaux indicateurs établis dans le cadre d'évaluation du Programme de capital d'appoint?
- *mécanismes d'appui du programme* : la formation, l'orientation et le mentorat donnent-ils les résultats attendus?
- *les résultats liés au mécanisme d'exécution* : les résultats prévus dans le cadre d'évaluation sont-ils atteints?

L'examen a pour but d'aider les agents de programme de l'APECA de chacune des régions à prendre des décisions éclairées. Les besoins auxquels répond l'examen sont compris dans les questions qui précèdent et englobent les besoins précis liés à l'efficacité, à l'apport différentiel, aux formules d'exécution, à l'administration et à la réussite générale du programme.

Le mandat prévoit des recommandations sur la poursuite du Programme de capital d'appoint et la proposition de solutions de rechange susceptibles d'améliorer l'efficacité du programme et sa complémentarité par rapport à d'autres programmes de prêts aux jeunes. Nous accordons une attention spéciale à la valeur de l'orientation, de la formation et du mentorat et nous examinons si le programme et peut-être d'autres programmes de l'APECA auraient avantage à rendre ces aspects obligatoires.

Le mandat est reproduit à l'annexe A.

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Le présent examen aborde les diverses questions au moyen de plusieurs méthodes complémentaires. Ces techniques ont été conçues pour traiter des trois principaux secteurs d'intérêt décrits dans le mandat et recommander des améliorations à certains égards.

L'examen comprenait :

- un examen des rapports et des documents connexes sur le programme;
- des visites sur place dans dix organismes d'exécution, notamment des entrevues avec le directeur ou le gestionnaire et des membres choisis du personnel de l'organisme, de même qu'un examen d'un échantillon de dossiers de projet, de plans d'affaires et de rapports sur l'encadrement assuré;
- un sondage téléphonique réalisé auprès d'un échantillon aléatoire de 100 clients du Programme de capital d'appoint de la région de l'Atlantique, y compris ceux dont les dossiers ont été examinés au cours des visites sur place;
- des entrevues avec les partenaires du Programme de capital d'appoint et les intervenants de la collectivité.

L'annexe B comprend une copie du questionnaire, de même que les réponses à chacune des questions.

2. NÉCESSITÉ DU PROGRAMME

NÉCESSITÉ PRÉVUE DU PROGRAMME

Le *Programme de capital d'appoint - ConneXion Jeunes entrepreneurs* a été mis sur pied par l'APECA en 1997 pour éliminer plusieurs contraintes importantes auxquelles font face les jeunes entrepreneurs de la région de l'Atlantique. Les résultats des recherches et des consultations menées par l'Agence au milieu des années 90 ont révélé que les jeunes entrepreneurs de 18 à 29 ans qui veulent lancer une entreprise dans la région ou prendre de l'expansion doivent surmonter plusieurs obstacles graves.

Selon le *Rapport sommaire de la table ronde des cadres supérieurs sur le développement des jeunes entrepreneurs*, tenue à Halifax[1], l'accès au financement est considéré comme le plus important problème qui nuit à la réussite du démarrage et de la croissance à long terme des entreprises des jeunes entrepreneurs. Ce processus de consultation a également fait ressortir l'importance de la formation, du mentorat et d'autres mesures de suivi des jeunes entrepreneurs, une fois leur entreprise lancée. Ces deux aspects ont fait partie des recommandations qui ont découlé de la table ronde et ils ont grandement contribué à donner son orientation au Programme de capital d'appoint.

D'autres recherches effectuées par l'APECA, y compris le *Sommaire de l'étude des caractéristiques et besoins des jeunes entrepreneurs et des jeunes désireux de devenir entrepreneur au Canada atlantique*, publié en 1995, ont appuyé les recommandations de la table ronde.

En résumé, la recherche a fait ressortir trois types de besoins :

- l'accès aux capitaux;
- l'accès à une expertise, à de la formation et à des conseils spécifiques et judicieux en affaires;
- un seul accès et point de référence sur l'information commerciale liée spécifiquement aux besoins des jeunes entrepreneurs.

La conception subséquente du Programme de capital d'appoint est fondée sur le résultat de ces recherches.

L'EXAMEN CONFIRME QUE L'EXISTENCE DU PROGRAMME EST JUSTIFIÉE

Les programmes nécessaires peuvent changer au fil du temps en raison des conditions du milieu ou des répercussions des programmes eux-mêmes. Par exemple, les programmes conçus pour résoudre un problème ou combler un besoin particuliers peuvent très bien atteindre leurs objectifs. Un résultat attendu d'une intervention fructueuse est une

[1] *Rapport sommaire de la table ronde des cadres supérieurs sur le développement des jeunes entrepreneurs,* APECA, tenue à Halifax les 19 et 20 avril 1995.

diminution du besoin du programme, ce qui entraîne une redéfinition ou la disparition progressive du programme.

Toutefois, comme l'analyse suivante l'indique, les problèmes qu'aborde le Programme de capital d'appoint ne sont pas facilement résolus. Même si le besoin est comblé, le programme demeure nécessaire, tout comme la possibilité d'appuyer d'autres jeunes entrepreneurs de la région de l'Atlantique.

Pour déterminer l'état actuel de la « nécessité du programme », nous avons interrogé près de 30 agents de programme de l'APECA, des représentants des organismes d'exécution du Programme de capital d'appoint et d'autres personnes averties du développement économique communautaire et des institutions financières. Nous voulions déterminer si le programme avait toujours sa raison d'être, déceler les besoins non comblés et examiner si d'autres programmes peuvent mieux répondre à ce besoin ou le font déjà. Des analyses plus détaillées sont présentées dans les autres sections du rapport.

■ Créneau du Programme de capital d'appoint

Nous avons constaté que le Programme de capital d'appoint est assez souple pour répondre aux besoins de deux types précis de clients, de même qu'à ceux d'un client général. Ces descriptions ne sont pas définies sur le plan analytique, mais fondées sur des observations recueillies au cours d'entrevues avec des clients, des agents de programme et d'autres personnes averties.

- ***Clients à la recherche d'un emploi de remplacement*** : Le programme répond aux besoins de ces clients en leur permettant de devenir des travailleurs indépendants. Ces jeunes entrepreneurs semblent surtout désireux de se créer un « bon » emploi qui leur assurera un revenu et l'épanouissement personnel, et qui aura également des répercussions sur la société. De nombreuses personnes appartenant à ce type sont des clients du Programme de prestations pour activité indépendante (SEB) de DRHC, et sont susceptibles de vivre dans des régions rurales et de n'avoir que peu de scolarité et de compétences. Avec le temps, certains de ces entrepreneurs peuvent souhaiter appartenir au second groupe de clients décrit ci-dessous. Ils auront besoin pour ce faire d'un bon degré d'encouragement, de formation et d'expérience en affaires.

- ***Clients axés sur la croissance*** : Ces clients veulent que leur entreprise prenne de l'expansion, mais ils n'ont pas les moyens financiers ou les compétences en affaires pour y parvenir à ce moment précis de leur carrière. Il s'agit, le plus souvent, de jeunes entrepreneurs qui peuvent avoir une certaine expérience des affaires, un peu d'avoir propre et qui ont tendance à appartenir au dernier groupe d'âge admissible. Le programme les aide par l'effet de levier qu'il peut exercer, par la formation et le mentorat.

- ***Autres types de clients*** : Il s'agit simplement de jeunes entrepreneurs qui veulent lancer leur propre entreprise. Nous n'avons pas essayé d'élaborer un profil de ces clients autre que celui qui se dégage du sondage.

Les personnes interviewées ont souvent dit du programme qu'il leur « avait ouvert des portes », qu'il leur avait donné un « coup de pouce » ou qu'il avait eu un « effet d'entraînement » pour décrire la capacité du programme de faire le lien avec d'autres programmes et de jouer un rôle de pivot pour aider les jeunes entrepreneurs à combler leurs besoins et à lancer leur entreprise[2]. Comme le montre l'analyse subséquente du sondage des clients, le programme réussit à répondre à divers besoins des jeunes entrepreneurs.

Selon les personnes interviewées, le programme offre de l'aide à un groupe d'entrepreneurs éventuels qui n'avaient auparavant pas accès à des programmes financiers et aux mécanismes de prêt existants, qu'il s'agisse de programmes offerts par le secteur public ou d'autres établissements financiers. Ainsi, les programmes de prêt des CLDE ne peuvent souvent pas répondre aux besoins des jeunes entrepreneurs en raison des exigences de garantie des prêts. Pour les établissements financiers, les CLDE et la Banque de développement du Canada (BDC), les besoins financiers des jeunes entrepreneurs représentent un risque élevé. Sans l'aide du Programme de capital d'appoint, ces établissements hésitent, si elles ne refusent pas carrément, à consentir des prêts pour répondre aux besoins des jeunes entrepreneurs. Le Programme de capital d'appoint évalue ce risque élevé en fonction de la motivation personnelle des jeunes entrepreneurs, utilisant pour octroyer des prêts non pas une formule ou un ratio, mais une approche basée sur le caractère.

Il faut souligner que le Programme de capital d'appoint est offert dans toute la région de l'Atlantique; les prêts commerciaux sont généralement limités aux centres urbains de la région. D'autres programmes de prêt comme la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs visent surtout les villes. Des programmes comme le Programme de prestations pour activité indépendante (SEB) de DRHC sont offerts dans toute la région, mais il ne suffit pas à lui seul à répondre à toute la gamme des besoins des jeunes entrepreneurs qui souhaitent lancer une entreprise.

Enfin, d'autres programmes n'offrent pas le même niveau d'aide pratique tout au long du processus de prêt, lorsqu'ils offrent ce type d'aide.

D'autres points forts du Programme de capital d'appoint sont les suivants :

- les liens étroits avec d'autres programmes; comme on le note dans la section suivante, toutefois, ces liens ne suffisent pas à eux seuls à répondre aux besoins des jeunes entrepreneurs;
- la souplesse de remboursement du prêt; un système d'aide pratique; l'absence de garantie; des fonds pour la formation et le mentorat; normalement jusqu'à six mois sans frais d'intérêt ni remboursement[3]; ouverture aux besoins des jeunes entrepreneurs et adaptabilité aux circonstances économiques locales.

[2] Ces liens sont détaillés dans la partie qui traite de l'apport différentiel et de la complémentarité dans la section du rapport sur les répercussions économiques.

[3] Le programme peut offrir jusqu'à trois ans de grâce avant que ne soit exigé le remboursement du capital et des intérêts.

- un programme et une mise en valeur du potentiel des collectivités qui dépassent les possibilités initiales du programme. Les partenariats locaux et l'établissement de liens avec d'autres organismes de développement économiques et prêteurs en sont des exemples. Le programme offre des possibilités de réseautage aux jeunes entrepreneurs grâce à des activités explicites en la matière, et à certains endroits, de programmes communs de formation.

Ces thèmes sont repris et renforcés tout au long des autres sections du présent rapport.

■ Lacunes concernant les besoins à combler

Nous entendons par lacunes l'incapacité du programme de combler certains aspects des besoins des clients. Ces lacunes ont trait à des problèmes de rendement du programme, c'est-à-dire à l'incapacité du programme de *donner le rendement* prévu et de répondre aux besoins des clients. Les problèmes de rendement sont abordés plus loin dans le présent document.

Les personnes interviewées et les clients ont cité plusieurs lacunes en ce qui concerne la capacité du programme de répondre aux besoins. Les lacunes suivantes ont été mentionnées occasionnellement seulement :

- La nonadmissibilité de l'achat d'une entreprise existante et viable (mentionnée dix fois);
- les restrictions à la concurrence lorsqu'il existe déjà des entreprises semblables dans une région (mentionnée de huit à dix fois);
- l'incapacité d'obtenir une garantie pour le prêt (mentionnée deux fois par des représentants des CLDE);
- l'âge limite de l'entrepreneur : plusieurs clients et agents ont indiqué qu'il fallait augmenter la limite d'âge de 29 à 34 ans; de cette manière, le programme correspondrait aux critères d'âge du Programme Jeunes entrepreneurs de la BDC (mentionnée de six à huit fois).

À notre avis, ces commentaires sont davantage des *observations* sur le programme que de véritables lacunes qui empêchent le programme de répondre aux besoins des jeunes entrepreneurs. Il pourrait être utile d'améliorer les communications du programme pour combler les deux premières lacunes citées. Dans les deux cas, elles sont particulièrement pertinentes dans les petites villes ou les régions rurales.

Plusieurs des projets que nous avons examinés étaient des entreprises existantes qui s'étaient quelque peu restructurées pour correspondre aux critères de « nouvelle entreprise ». Dans plusieurs des cas, au cours de l'examen des dossiers, les entrepreneurs du Programme de capital d'appoint avaient acheté les actifs d'une société existante vendue par son propriétaire pour des raisons de retraite.

Les commentaires sur la concurrence ont trait à l'interprétation de la concurrence dans le contexte économique local. Selon plusieurs CLDE, la concurrence était interprétée sans

tenir trop compte des conditions locales. Par exemple, une restriction régionale de l'APECA au financement d'un certain type de projet parce qu'on craint la concurrence locale peut ne pas s'appliquer dans tous les cas. Ces CLDE souhaiteraient plus de souplesse à cet égard.

La mise en œuvre des deux derniers commentaires changerait la nature même du Programme de capital d'appoint. Permettre aux agents d'exécution d'obtenir une garantie de prêt minerait l'objet principal du programme et ne serait pas, à notre avis, approprié. Augmenter la limite d'âge pourrait diluer les ressources du programme et ouvrir la porte à d'autres modifications. Cette option peut également affaiblir l'orientation et les répercussions du programme.

Les organismes d'exécution ont eu la possibilité pendant les entrevues de faire des commentaires sur les montants des prêts, les budgets de formation et les frais d'administration. Les clients ont indirectement eu la possibilité de faire aussi des commentaires sur les montants des prêts et les budgets de formation. Ni les uns ni les autres n'ont cité le niveau de financement du programme comme une contrainte ou un problème. Cette constatation indique que le financement du programme répond aux besoins des clients et des organismes.

3. CONSTATATIONS DE L'EXAMEN

RÉPERCUSSIONS ÉCONOMIQUES ET EFFICACITÉ

▪ Caractéristiques des jeunes entrepreneurs clients[4]

Les résultats présentés dans cette section portent sur les attributs des clients par rapport à la conception et aux critères du programme. Ils portent sur les sujets suivants :

- la proportion d'entrepreneurs débutants et de démarrages d'entreprises;
- le profil d'âge et de sexe du client du Programme de capital d'appoint, et le lien entre ces caractéristiques et les répercussions du programme.

Les résultats présentés ici sont fondés sur deux sources de données : les bases de données fournies par les organismes d'exécution et notre examen des dossiers. L'information sur l'âge n'est pas recueillie par les organismes; si elle l'est, elle ne figure pas dans les bases de données.

Entrepreneurs débutants et démarrages d'entreprises

L'information sur les entrepreneurs débutants, de même que sur l'état de la société est recueillie au moment de la présentation de la demande. Nous avons obtenu l'information sur 49 clients choisis au hasard dans toute la région, dans le cadre de notre analyse. Cette source nous a donné les répartitions suivantes des nouveaux entrepreneurs et des nouvelles entreprises.

Situation de l'entrepreneur	% réel	% de repère
Entrepreneur débutant	75	75
Déjà entrepreneur	25	25

Nouvelles entreprises	% réel	% de repère
Nouvelle entreprise	64	75
Entreprise existante	36	25

[4] Ces résultats proviennent de plusieurs sources : le sondage auprès de 100 clients du Programme de capital d'appoint, l'examen des dossiers et diverses bases de données sur les clients. Les bureaux régionaux de l'APECA ont établi ces bases pour suivre l'activité du programme et les dépenses. Elles peuvent donc varier quant à leur conception et au détail d'un bureau à l'autre.

Ces résultats sont assez uniformes dans l'ensemble de la région; il n'y a pas de différences considérables dans la région, même si les données indiquent une incidence légèrement supérieure de nouvelles entreprises par opposition aux entreprises existantes dans les grandes villes, par comparaison avec les régions rurales. Cette constatation reflète peut-être le nombre d'occasions et les attitudes, mais elle peut également refléter les travaux de développement entrepris par les organismes d'exécution dans des villes comme Fredericton et Halifax.

Nous avons également examiné les données des projets pour lesquels les organismes d'exécution précisent le statut de l'entrepreneur et les démarrages. Ces données ont confirmé les niveaux indiqués dans les tableaux précédents; le pourcentage de nouvelles entreprises avoisine les 70 % dans les données de l'échantillon.

Le cadre d'évaluation du Programme de capital d'appoint fixe les niveaux cibles d'activité à 75 % pour les entrepreneurs débutants et les nouvelles entreprises. Les résultats pour ces deux indicateurs confirment que le programme atteint bien les objectifs de rendement prévus.

Profil d'âge et de sexe des clients

Les organismes d'exécution ont indiqué que les clients sont largement répartis dans tout le groupe d'âge admissible au programme. L'âge moyen des clients se situe probablement autour de 25 ans; même si nous n'avons pas de preuves empiriques à cet égard, les entrevues donnent à penser que de nombreux clients ont lancé leur entreprise un an ou deux après avoir terminé leur formation dans une université ou un collège communautaire. Ceux qui n'ont pas effectué d'études postsecondaires peuvent commencer plus tôt, mais nous croyons que ces clients peuvent passer plusieurs années à occuper d'autres emplois avant de lancer une entreprise.

Près de la moitié de tous les entrepreneurs du Programme de capital d'appoint sont des femmes. Environ 10 % de tous les projets ont été financés conjointement; les jeunes femmes entrepreneures possèdent environ la moitié de ces projets financés conjointement. La proportion de femmes entrepreneures semble être plus faible dans certaines régions rurales, mais cette constatation ne vaut pas pour toutes les régions du Canada atlantique. Par exemple, les femmes entrepreneures possédaient 28 % des projets financés par le CLDE de Trinity-Conception Bay et 20 % des projets financés à Montague, à l'Île-du-Prince-Édouard; les femmes entrepreneures ont lancé la moitié des projets du CDEE (Centre de développement et d'éducation en entrepreneuriat) à Halifax.

Caractéristiques des projets	Femmes	Hommes	Partenariat[5]
Entrepreneurs débutants (d'après l'examen des dossiers)	52 %	33 %	15 %
Nouvelles entreprises (d'après l'examen des dossiers)	54 %	32 %	14 %
Pourcentage total (d'après la base de données)	41 %	59 %	S.O.
Montant médian du prêt de capital d'appoint	15 000 $[6]	8 250 $	11 000 $
Coût médian total du projet	30 000 $	23 996 $	16 150 $
Nombre médian d'emplois (y compris les emplois préservés)	1,8	1,5	2,2

Les attitudes et les possibilités sont probablement des déterminants importants de la proportion de femmes entrepreneures qui demandent du financement. Rien n'indique que les taux d'approbation varient selon le sexe, bien que nous n'ayons pas tenté de le vérifier empiriquement au cours de l'examen.

La taille assez petite de l'échantillon et plus important encore, le fait que les organismes d'exécution n'aient pas été choisis au hasard, nous obligent à faire preuve de prudence dans la généralisation des résultats à tous les clients du Programme de capital d'appoint. Les données présentées dans le tableau indiquent clairement que les caractéristiques des prêts consentis à des projets diffèrent selon qu'il s'agit d'hommes ou de femmes.

Répartition sectorielle

D'après notre examen des dossiers, les entrevues et les résultats d'une analyse de la base de données du programme fournie aux fins d'échantillonnage, le programme est actif dans tous les secteurs. Le tableau suivant indique la répartition sectorielle des dossiers examinés.

Secteur	% (37 réponses)
Agriculture	5,4
Fabrication	16,2
Commerce de détail (y compris le commerce de gros)	24,3
Services	54,1

[5] Comprennent les types suivants de partenariats : deux propriétaires masculins, deux propriétaires féminins et des propriétaires masculins et féminins.

[6] La médiane est la valeur du 12e prêt; 14 des 23 prêts accordés à des femmes s'élevaient à 15 000 $.

Les projets étaient bien répartis dans tous les secteurs, dans toute la région. Par exemple, nous avons constaté des projets de commerces de détail dans les régions urbaines et rurales. Il est intéressant de noter qu'au moins un tiers des projets ne se limitent pas à un seul secteur, mais intègrent des éléments de conception, de fabrication et de vente directe aux consommateurs. Un projet de vente de kayaks de mer est un exemple de projet qui intègre ces trois éléments. Un autre projet très intéressant du secteur des services a financé deux avocates qui ont lancé une entreprise offrant des services de recherche aux cabinets d'avocats de petite et moyenne envergure qui n'ont pas les moyens d'embaucher à l'interne du personnel de recherche. Aucun autre programme n'aurait probablement financé ce genre de projet.

■ Caractéristiques des prêts

Montant de prêt par emploi créé

Nous avons calculé le « montant de prêt par emploi créé » d'après les dossiers des clients que nous avons examinés. Les coûts des prêts comprennent les 49 projets examinés et les emplois sont fondés sur les ETP[7] des 42 projets encore en activité seulement. Nous avons procédé de cette manière parce qu'il faut inclure tous les coûts des prêts du programme, même si certains projets et les emplois connexes n'existent plus. Selon ce calcul, nous évaluons à 5 810 $ environ le montant de prêt par emploi créé.

Les coûts additionnels affectés à chaque projet s'élèvent à 2 000 $ pour la formation et à 1 500 $ pour les frais d'exécution et d'administration du programme. Si l'on utilise la même méthode que pour le calcul des montants de prêt, on obtient des coûts de 1 070 $ et de 805 $ par ETP créé en ce qui concerne respectivement les frais de formation et d'administration. Le coût total moyen par emploi créé est la somme des trois coûts et s'élèvent à environ 7 685 $ par ETP. Le coût réel par ETP est probablement inférieur à ce montant, car tous les clients n'ont pas terminé ou ne termineront pas la formation, même s'ils ont créé des emplois; nos calculs présument que 2 000 $ ont été consacrés à chaque projet, même si ces coûts peuvent ne pas avoir été entièrement engagés jusqu'à maintenant. Le montant moyen des prêts est de 10 840 $.

Les rapports d'activité fournis à l'APECA par les organismes d'exécution indiquent un montant moyen de prêt de 10 447 $ pour les deux premiers trimestres de l'exercice 1998-1999 et un montant moyen de prêt de 13 105 $ depuis les débuts du programme, selon les débours réels. Ces chiffres correspondent aux données d'examen des projets.

Effet de levier

L'effet de levier varie selon la situation géographique et la philosophie de chaque organisme d'exécution, à savoir si l'organisme juge que l'effet de levier est possible ou important pour la réussite du projet. Dans certains CLDE que nous avons visités, notamment le CLDE du Sud-Ouest du Nouveau-Brunswick, le personnel croit qu'il est

[7] Équivalent temps plein.

très important que le client puisse obtenir du financement d'autres sources. On s'attend à ce que les clients trouvent d'autres sources de financement pour rendre leur projet viable. Toutefois, environ un tiers des organismes d'exécution que nous avons interviewés accordent moins d'importance à cet effet de levier; si un client a besoin de 15 000 $ pour réaliser son projet, l'organisme les lui fournira à partir des fonds du programme au lieu de lui demander de trouver d'autres sources de soutien financier. D'après les entrevues à l'Île-du-Prince-Édouard, par exemple, l'effet de levier n'est pas un critère important du programme.

Sur le plan pratique, le Programme de capital d'appoint peut être la seule source de financement dans certaines régions rurales. La subvention du programme SEB est courante dans les régions rurales. Ce programme est enrichi dans ces régions lorsque le Programme de capital d'appoint finance le projet d'un client du programme SEB. Il y a bonification parce que le client du programme SEB peut bénéficier des fonds du Programme de capital d'appoint et des ressources d'orientation, tout en utilisant les prestations du programme SEB pour assurer son coût de la vie. Ces clients peuvent mettre à profit dans leur entreprise tout le prêt de capital d'appoint, sans avoir à utiliser le capital pour couvrir le coût de la vie. Les clients du programme SEB dans les régions urbaines ont l'avantage supplémentaire de pouvoir obtenir des fonds de la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs (FCJE) et des banques, tout spécialement dans le cas de grands projets.

Divers agents définissent différemment cet effet de levier, mais la plupart le définissent en général comme le financement obtenu d'autres sources – « toute autre somme fournie par le client ». Au moins trois agents d'exécution que nous avons interviewés englobent les actifs des clients et leurs contributions personnelles dans l'effet de levier. Ce dernier est parfois vu comme une obligation de l'APECA qui peut ne pas être pertinente dans le contexte où le programme est mis en œuvre.

Un agent a dit que « l'effet de levier ne peut pas être utilisé pour attirer des investisseurs » et qu'il a, pour cette raison, une utilisation limitée. Un autre a dit que « l'effet de levier n'est pas important » pour ses clients, ce qui traduit, à notre avis, une incompréhension de l'objectif visé par le programme à cet égard. Le sondage a toutefois permis de constater que 61 % des clients avaient cherché d'autres sources de financement pour leur projet.

Malgré ces perceptions, il existe plusieurs bons exemples de la façon dont les fonds du programme peuvent permettre d'obtenir d'autre aide financière et, comme nous le disons ci-dessous, d'être utilisés conjointement avec ceux d'autres programmes.

Le principal secteur où les fonds du Programme de capital d'appoint ont joué un rôle important de levier est celui des établissements financiers, dont les banques et les coopératives de crédit. Les organismes d'exécution signalent que le financement du Programme de capital d'appoint — et la participation au programme — donnent aux clients de la crédibilité auprès des établissement financiers. La participation au programme est un aspect important dont tiennent compte les prêteurs qui connaissent le programme; ces prêteurs reconnaissent que le client reçoit une attention supplémentaire par le biais de l'orientation et de la formation pour l'aider à rendre son projet viable et fructueux.

Le tableau suivant compare les fonds obtenus, d'après le sondage auprès des clients et l'examen des dossiers. Les montants indiqués dans chaque catégorie sont des montants médians pour ceux qui ont répondu à la question; le nombre de réponses est précisé entre parenthèses.

Source de fonds	Sondage des clients montant médian ($) (54 réponses)	Examen des dossiers Montant médian ($) (48 réponses)
Famille et amis	5 000 (4)	S.O.
Banque de développement du Canada (BDC ou BFD)	14 000 (4)	Montant inclus dans celui du gouvernement
Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs	7 500 (2)	15 000 (6)
Banques ou autres établissements financiers (y compris la BDC)	17 150 (30)	11 750 (12)
Autres programmes gouvernementaux	10 000 (5)	25 000 (5)
Autre (y compris l'avoir propre et d'autres contributions du client)	9 750 (6)	13 000 (30)

Le tableau suivant indique la perception des clients au sujet de l'importance qu'ont eue les fonds du Programme de capital d'appoint pour l'obtention de financement d'autres sources. Les résultats sont fondés sur le sondage auprès des clients. Sept clients sur dix qui ont indiqué que les fonds du programme ne les « avaient pas aidé » à obtenir d'autres capitaux ont indiqué cette réponse parce qu'ils avaient d'abord obtenu des fonds d'une banque qui, elle, les avait ensuite orientés vers le Programme de capital d'appoint.

Les entrevues indiquent que l'orientation de leurs clients vers le Programme de capital d'appoint n'est pas tant une façon pour les banques de partager les risques qu'une reconnaissance des *avantages de développement* du programme. Les prêteurs et les agents de projet de toute la région ont noté que les établissements financiers considèrent les fonds du Programme de capital d'appoint non pas comme des « capitaux propres », mais comme un prêt personnel remboursable. En ce sens, le « prêt » du Programme de capital d'appoint ne procure pas un effet de levier. C'est le programme et son infrastructure de soutien qui jouent ce rôle.

Importance des fonds du Programme de capital d'appoint pour l'obtention d'autres fonds	% (47 réponses)
L'obtention de fonds du Programme de capital d'appoint **ne m'a pas aidé** à obtenir du financement d'autres sources.	21
L'obtention de fonds du Programme de capital d'appoint **m'a un peu aidé** à obtenir du financement d'autres sources.	45
L'obtention de fonds du Programme de capital d'appoint **m'a beaucoup aidé** à obtenir du financement d'autres sources.	34

Quelle que soit la mesure ou les sources de données utilisées, il est très évident que le Programme de capital d'appoint permet aux clients d'obtenir des fonds d'autres sources. L'effet de levier peut ne pas être important pour les clients qui cherchent simplement à se créer un emploi. L'*aide* du Programme de capital d'appoint est cependant tout particulièrement importante pour ceux qui lancent de grands projets ou qui sont en mode « de croissance » et qui ont besoin d'autres fonds.

Apport différentiel et complémentarité

Il ne fait aucun doute que le programme de capital d'appoint s'ajoute à d'autres programmes et les complète. Nous avons constaté qu'il existe une correspondance voulue et considérable entre l'orientation sur le client, les directives et les critères du programme et les activités du Programme de capital d'appoint et d'autres programmes de développement des entreprises et d'entrepreneurship chez les jeunes. Les responsables du Programme de capital d'appoint et les agents chargés d'autres programmes, y compris les établissements financiers, ont pu collaborer partout dans la région de l'Atlantique pour que les besoins des jeunes entrepreneurs soient comblés. Nous n'avons pas trouvé d'exemples de bons projets qui ont été refusés par manque de fonds ou incapacité de trouver d'autres sources de fonds, même si nous n'avons pas fait de recherche explicite à cet égard.

L'aide financière et non financière offerte dans le cadre du programme est indispensable aux jeunes entrepreneurs. Dans certaines régions du Canada atlantique, en particulier les régions rurales, il n'y a pas d'autres programmes ou mécanismes d'aide offerts pour répondre aux besoins de développement des entreprises de cette clientèle. Dans les régions rurales en particulier, le financement commercial est difficile à trouver. Sans le programme, le risque additionnel que supposent des prêts à de jeunes entrepreneurs rend les prêts commerciaux aux jeunes entrepreneurs à peu près inexistants.

Des clients ont souligné l'importance du programme de plusieurs manières. Les tableaux suivants illustrent deux aspects des répercussions du programme sur les projets. Le premier tableau porte sur l'importance relative de l'aide du Programme de capital d'appoint dans l'atteinte des objectifs que se sont fixés les clients pour leur entreprise.

Importance de l'aide du Programme de capital d'appoint pour l'atteinte des objectifs du client	%
Mon entreprise a atteint ses objectifs en grande partie grâce au Programme de capital d'appoint.	66,5
Mon entreprise a atteint ses objectifs en petite partie seulement grâce au Programme de capital d'appoint.	23,3
Mon entreprise n'a peut-être pas atteint ses objectifs, mais elle existe toujours grâce au Programme de capital d'appoint.	8,1
Le Programme de capital d'appoint n'a eu aucun effet que ce soit sur mon entreprise.	2,3

Le tableau suivant examine l'aspect « échéancier d'un projet » du point de vue de l'apport différentiel. Ces éléments sont des mesures normalisées de l'apport différentiel des programmes. Le financement d'un projet est très souvent un facteur important dans la modification de la taille, de l'envergure, de l'emplacement ou de l'échéancier d'un projet. La plupart des entrepreneurs ont déjà consacré assez d'efforts à leur projet qu'ils trouveront un moyen de le mener à terme s'ils ne peuvent obtenir des fonds d'un programme. Il faut signaler cependant que nous n'avons pas rencontré de demandeurs dont les projets avaient été refusés dans le cadre du programme.

Perception du client de l'état du projet sans le financement du Programme de capital d'appoint	%
Il aurait été annulé	24,2
Il aurait été reporté	12,1
Il aurait été réalisé comme prévu	14,2
Il aurait été réalisé, mais en modifiant la taille, l'envergure, l'emplacement ou l'échéancier	49,5

Les principaux programmes qui sont mis en œuvre conjointement avec le Programme de capital d'appoint ou qui le complètent implicitement sont les suivants :

- *Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs (FCJE)* : Ce programme n'existe que dans quatre villes de la région de l'Atlantique. Il existe un lien très complémentaire entre la FCJE et le Programme de capital d'appoint, en raison de deux aspects du programme de la FCJE : le mentorat et l'effet de levier. Le mentorat est un élément obligatoire du programme de la FCJE. Deuxièmement, le programme permet souvent aux clients participants d'obtenir des capitaux des banques. La FCJE ne finance pas d'entreprises existantes et se préoccupe moins de la concurrence que le Programme

de capital d'appoint. En même temps, l'orientation et la formation du Programme de capital d'appoint sont importants pour les clients de la FCJE.

- *Programme de prestations pour activité indépendante (SEB) de DRHC* : Ces clients représentent une forte proportion — peut-être un tiers ou plus — des clients du Programme de capital d'appoint, en particulier dans les régions rurales. Le supplément de salaire qu'offre ce programme de prestations réduit le risque de la participation au Programme de capital d'appoint — les clients du programme SEB continuent de recevoir un soutien du revenu et peuvent consacrer tous les fonds du Programme de capital d'appoint à l'exploitation de leur entreprise. En outre, ces clients ne sont pas dépourvus de revenus pendant la phase de démarrage de l'entreprise. La formation et l'orientation offertes par le Programme de capital d'appoint sont des atouts importants pour ces clients. Même si les clients du programme SEB reçoivent de la formation, nous avons entendu dire qu'elle n'est pas adaptée ou axée sur le développement des entreprises comme l'est la formation du Programme de capital d'appoint.

- *Fonds d'investissement des CLDE* : Certains clients du Programme de capital d'appoint ont reçu un financement du Fonds d'investissement des CLDE. Ces clients peuvent obtenir des sommes plus importantes qu'aux termes du programme par l'entremise d'un organisme qui les connaît, eux et leurs besoins. Cette formule atténue le risque pour les CLDE, tout particulièrement parce que le programme offre de la formation et d'autres mécanismes d'aide.

- *Programme Jeunes entrepreneurs de la Banque de développement du Canada* : Plusieurs clients du Programme de capital d'appoint ont bénéficié de ce programme qui finance des clients jusqu'à l'âge de 34 ans — soit cinq ans de plus que l'âge d'admissibilité du Programme de capital d'appoint. Les clients peuvent devoir débourser jusqu'à 3 500 $ pour suivre un programme de formation obligatoire.

- *Programme de développement des entreprises de l'APECA (PDE)* : Très peu de clients du Programme de capital d'appoint ont obtenu de l'aide aux termes des PDE pour le financement en capital ou l'exécution d'études. Les clients peuvent obtenir des sommes plus importantes du PDE que du Programme de capital d'appoint.

Outre ces principaux programmes, il existe de nombreux autres « programmes d'amont » qui peuvent contribuer au développement pendant les diverses étapes du démarrage d'une entreprise. Des programmes comme le Centre des entreprises et des emplois du YMCA, les programmes d'entrepreneurship des gouvernements provinciaux et les programmes d'aide sociale, et d'autres programmes qui offrent un financement moins élevé en sont des exemples.

Plusieurs personnes interviewées, qui participaient au programme ou qui n'y participaient pas, ont noté que le marché est saturé de programmes d'entrepreneurship et que le Programme de capital d'appoint fait partie d'un mécanisme de « coopération structurée ». On suppose, par cette remarque, qu'un seul programme ou organisme pourrait répondre à tous les besoins des jeunes entrepreneurs. Cette approche est peut-être louable, mais irréaliste sans un réaménagement considérable, étant donné le nombre d'intervenants et

leurs ressources, de même que les créneaux particuliers qu'occupent les programmes du gouvernement et les ministères.

À notre avis, le Programme de capital d'appoint est bien intégré dans l'infrastructure de développement économique des collectivités et très respecté dans la collectivité. Le combiner à un autre programme atténuerait probablement ses points forts dans les domaines non financiers comme la formation et l'orientation.

■ Résultats : Répercussions du programme

Création d'emplois

Les données des dossiers des clients indiquent que chaque projet a créé un nombre médian de 1,6 emploi. Ce nombre d'emplois créés est une évaluation établie au lancement du projet, bien que nous ayons tenté de mettre à jour ce chiffre, pendant les entrevues avec l'organisme d'exécution.

Les estimations d'emplois créés viennent du sondage auprès des clients et sont présentées sous forme d'« équivalent temps plein » (ETP) dans le tableau suivant. Ces estimations comprennent les emplois à temps partiel convertis en ETP, d'après le modèle de conversion des emplois de l'APECA.

Nombre d'ETP	Moyenne des ETP (82 réponses)
Lorsque le projet a démarré	1,8
Aujourd'hui	2,7
Taux de croissance	50 %

Même si la plupart des projets du Programme de capital d'appoint sont de petite envergure en ce qui concerne la création d'emplois, 29 % de ceux que nous avons sondés emploient maintenant trois personnes ou plus (ETP).

Les agents d'exécution ont souligné qu'un des avantages du programme est une diminution de la migration à l'extérieur des régions, en particulier les régions rurales et les petites collectivités.

Taux de survie

D'après les données contenues dans les dossiers, les projets que nous avons examinés existaient en moyenne depuis 13,5 mois au moment de l'examen. Même s'il est probablement trop tôt pour évaluer la viabilité à long terme des projets, il s'en dégage néanmoins certains résultats intéressants.

Le tableau suivant montre l'état des projets d'après le sondage téléphonique auprès des clients.

État des projets au moment du sondage téléphonique	% (96 réponses)
Pas encore en pleine exploitation, toujours à l'étape du démarrage.	2,1
En pleine exploitation par le propriétaire original, qui a reçu des fonds dans le cadre du Programme de capital d'appoint à titre de propriétaire majoritaire.	76
En pleine exploitation, mais le propriétaire original, qui a reçu des fonds dans le cadre du Programme de capital d'appoint, **n'est plus** le propriétaire majoritaire.	3,1
En exploitation saisonnière.	8,3
Ne parvient pas à atteindre les objectifs d'exploitation et éprouve des difficultés financières.	2,1
N'est plus en exploitation, mais les remboursements de l'emprunt se font toujours.	7,3
N'est plus en exploitation, et les remboursements de l'emprunt ne se font plus.	1
N'est plus en exploitation, et l'emprunt a été entièrement remboursé.	0

Les données sur les paiements indiquées par les clients au cours du sondage confirment ces résultats. Les résultats sur les remboursements sont présentés dans le tableau suivant.

À quelle fréquence :	Effectuez-vous les paiements?	Au montant prévu ($)
Toujours	77,5	88,3
La plupart du temps	11,2	11,7
Aucun paiement n'a encore été versé	11,2	—

Les dossiers des projets que nous avons examinés ont confirmé ces indicateurs de survie. Les organismes d'exécution que nous avons interviewés ont financé en tout 215 projets; 18 d'entre eux avaient soit cessé d'exister, soit éprouvaient de graves difficultés. Le taux de survie est donc de 92 %. Deux organismes d'exécution ont indiqué un cas chacun de projets dont l'exploitation avait cessé et dont les responsables ne remboursaient pas les prêts. Les personnes interviewées ont laissé entendre que dans le pire cas, le nombre de faillites de leurs projets pouvait doubler, ce qui donne un taux de survie de 83 %.

D'après l'information examinée, il n'y a pas une raison unique ou dominante pour expliquer l'échec ou la fermeture des entreprises. L'une des raisons les plus courantes

semble être que le client a « trouvé un emploi à temps plein ». Il y a eu fermeture de l'entreprise ou un changement de propriétaire dans au moins cinq des 48 projets examinés; trois clients ont ensuite trouvé de l'emploi à temps plein comme enseignants. Dans deux autres cas de fermeture d'entreprise, les clients ont quitté la province pour de meilleures perspectives d'emploi. Dans tous les cas, les prêts sont ou ont été remboursés.

Voici d'autres raisons qui expliquent les fermetures :

- changement sur les marchés – perte de la demande;
- concurrence accrue;
- pratiques de gestion faibles ou insuffisantes.

À notre avis, la plupart des échecs – sinon tous – auraient dû être prévus par l'agent d'exécution au cours de l'encadrement. Une prudence normale à l'étape de la demande – qui n'a pas toujours été exercée d'après notre examen – ou pendant l'encadrement à la suite du démarrage du projet contribuerait grandement à réduire les échecs. Même si tous les agents d'exécution que nous avons rencontrés ont dit qu'ils faisaient de l'encadrement, cet aspect ne reçoit pas l'attention nécessaire dans tous les organismes.

Le manque de surveillance est directement lié à la priorité que les organismes d'exécution accordent à l'encadrement. Il ne semble pas y avoir de lien entre le lieu géographique ou le secteur et les échecs des entreprises. Des organismes nous ont dit que trouver du temps pour encadrer leurs clients est l'un des aspects les plus difficiles du programme. Toutefois, il nous semble que ce processus fonctionne très bien dans les cas où un agent du Programme de stages pour jeunes (PSJ) ou une autre jeune personne s'occupe d'encadrement. La présentation du rapport d'encadrement du Nouveau-Brunswick, utilisé également par l'Île-du-Prince-Édouard, est un outil simple mais utile dans ce cas. Certains organismes demandent aux clients de présenter mensuellement des rapports sur leur entreprise, notamment des états des ventes et des dépenses. Cette méthode est également commode, mais elle ne suffit pas nécessairement à s'assurer que les clients reçoivent l'aide dont ils ont besoin, particulièrement dans les domaines non financiers.

Répercussions sur les ventes

Le sondage auprès des clients a porté sur le volume d'exportations des projets au cours des 12 derniers mois. Environ 17 % des 100 clients interviewés ont indiqué qu'ils avaient exporté leurs produits ou services à l'extérieur du Canada au cours des 12 derniers mois. Le tableau suivant[8] présente la répartition des recettes de ventes pour les clients « exportateurs » du Programme de capital d'appoint, au cours des 12 derniers mois. Comme le tableau l'indique, la plupart des projets servent des marchés locaux et provinciaux.

[8] Les résultats ne totalisent pas 100 % en raison des chiffres arrondis.

Distribution des ventes par endroit au cours de la dernière année	%
Dans votre localité	52,8
Dans votre province	27,8
Dans les autres provinces de l'Atlantique	9,1
Ailleurs au Canada	5
Aux États-Unis	5,4
Autre	0,3

MÉCANISMES D'AIDE DU PROGRAMME

Nous avons constaté précédemment au sujet de la nécessité du Programme de capital d'appoint que d'accorder l'accès au capital seulement n'est pas une garantie de réussite du projet d'un jeune entrepreneur. La recherche menée pour élaborer le programme a révélé que « l'accès à de l'expertise, à des conseils spécifiques et judicieux et à la formation en affaires » était absolument indispensable à la réussite à long terme du projet.

Cette section du rapport porte sur les pratiques et les méthodes adoptées en matière de formation, d'orientation et de mentorat, y compris le niveau d'activité, les questions de la satisfaction de la clientèle et les répercussions de ces mécanismes sur la réussite des projets. Nous abordons également les opinions dont nous ont fait part les clients au cours du sondage, de même que celles des agents d'exécution du programme interviewés au cours de l'examen.

Nous avons constaté des écarts dans la compréhension et le déroulement du programme en ce qui concerne ces mécanismes d'aide. Dans certains cas, l'interprétation et l'engagement envers la formation, l'orientation et le mentorat sont très forts, et nous présentons des exemples de ces « pratiques exemplaires » tout au long du document. Dans d'autres cas, on comprend mal ces mécanismes ou on en sous-estime l'importance.

▪ Formation et orientation

La formation est un aspect du programme qu'il faut améliorer, d'après notre évaluation de la perception de la formation et de sa mise en œuvre par les CLDE et d'autres agents d'exécution. Le volet orientation du Programme de capital d'appoint semble généralement très bien se dérouler au stade de l'approbation des projets. La situation du volet formation est une conséquence directe des faibles niveaux d'engagement et de compréhension de la formation par les organismes d'exécution; au moins 20 % des organismes que nous avons visités ne semblent pas reconnaître le lien crucial entre la formation d'un jeune entrepreneur et la réussite de son projet. La plupart des organismes

reconnaissent toutefois le lien théoriquement au moins : « la formation fait fonctionner le programme — c'est formidable et très important », selon un des organisme.

Un organisme a donné un commentaire important sur la formation : « la formation du Programme de capital d'appoint équivaut à du perfectionnement professionnel ». Mettre en marché la formation en la présentant comme du perfectionnement professionnel peut améliorer la participation à la formation offerte par le programme.

Les clients du Programme de capital d'appoint connaissent le volet de formation : 96 % des personnes sondées ont indiqué qu'elles étaient au courant de la formation.

Le volet de formation du Programme de capital d'appoint se subdivise en plusieurs éléments :

- détermination des besoins de formation ou d'apprentissage;
- élaboration d'une certaine forme de plan d'apprentissage pour répondre à ces besoins;
- mise en œuvre du plan;
- suivi qui permet de s'assurer que les autres besoins de formation sont définis et comblés.

Détermination des besoins de formation

Deux facteurs sont essentiels à la réussite de cette première étape du processus de formation : un mécanisme d'évaluation des besoins de formation et le dévouement d'un conseiller auprès du jeune entrepreneur pour s'assurer que cette évaluation aboutit à des résultats réalistes. Le processus d'évaluation se fait normalement pendant la préparation de la demande. Il peut aussi faire partie du processus d'élaboration du plan d'affaires, si un plan n'a pas encore été préparé.

Nous avons constaté que les organismes d'exécution de la région de l'Atlantique utilisent plusieurs outils d'évaluation différents. Il s'agit principalement de guides et de questionnaires d'auto-évaluation que le jeune entrepreneur remplit dans le cadre de sa demande. La plupart de ces documents semblent avoir été « empruntés » à d'autres sources, ou élaborés en regroupant des éléments d'outils d'évaluation existants. Les outils les plus fréquemment utilisés sont :

- Un « *formulaire d'auto-évaluation* » qui ressemble davantage à un formulaire de demande qu'à un formulaire d'évaluation (aucune source n'est précisée pour ce document);
- Une série de questions d'auto-évaluation ouvertes et à échelle graduée sur les compétences, les réalisations et d'autres renseignements sur le profil de l'entrepreneur;
- Un guide d'évaluation des compétences qui comprend une série de questions qui permettent d'évaluer les compétences personnelles, techniques et autres sur une échelle de 1 à 5; ce document fait partie du guide « *Do You Have What it Takes?* ».

Nous croyons savoir que l'Université Acadia a élaboré le questionnaire d'auto-évaluation à l'intention des CLDE, dans le cadre d'un atelier de formation sur l'entrepreneurship donné dans les CLDE, il y a plusieurs années. Il se peut très bien que tous ces guides n'aient jamais été conçus pour l'usage dont on en fait présentement.

D'après ce que nous pouvons déterminer, aucun des outils d'évaluation ne fait un lien direct entre les résultats obtenus une fois ces guides remplis et les besoins de formation ou d'apprentissage. De plus, les guides remplis que nous avons examinés ne permettaient pas de déterminer les besoins de formation. Les clients ont uniformément surestimé leur expérience, leurs compétences et d'autres attributs. Les organismes d'exécution n'aiment en général pas beaucoup ces outils : un organisme les a décrits comme des « évaluations Mickey Mouse ».

Plusieurs des organismes que nous avons visités ont modifié ces outils d'évaluation afin d'aider le jeune entrepreneur à cerner ses besoins et à produire un plan utile et valable. Par exemple, le Centre de développement et d'éducation en entrepreneuriat de Halifax utilise également l'auto-évaluation « *Avez-vous ce qu'il faut pour être un entrepreneur?* » du site web d'Industrie Canada.

Les personnes interviewées qui ont critiqué les outils d'évaluation actuels soulignent que la plupart des clients « ignorent ce qu'ils ne savent pas » lorsqu'ils lancent une entreprise. Cette constatation est souvent vraie des compétences en affaires et peut l'être également des compétences techniques. Le volet de formation du Programme de capital d'appoint doit donner aux clients une méthode qui leur permettra d'évaluer de manière réaliste les lacunes dans leurs compétences et leur expérience au moment du démarrage. Toutefois, la formation doit aussi être souple pour répondre à d'autres besoins qui se font jour une fois l'entreprise en pleine exploitation.

Le Programme de capital d'appoint doit :

- *avoir un outil plus pratique d'évaluation des besoins de formation;*
- *être souple dans l'échéancier d'élaboration d'un plan d'apprentissage;*
- *être souple dans la mise en œuvre du plan;*
- *faire preuve de souplesse dans le type de formation — non pas seulement de la formation sur les affaires, mais également de la formation technique au besoin;*
- *établir un lien solide entre l'élaboration et la mise en œuvre du plan de formation et de l'encadrement du client.*

Nous avons examiné comment les organismes utilisent ces outils d'évaluation pour élaborer les plans de formation. D'après nos entrevues, environ 25 % d'entre eux ont adopté une méthode de non-intervention, laissant le client élaborer son propre plan de formation. Cette façon de procéder n'est pas sérieuse. Les organismes qui obtiennent les meilleurs résultats jouent un rôle actif et aident le client à cerner ses besoins, ses points forts et ses lacunes et à préparer ensuite un plan réalisable. Ce rôle est lié à celui de l'orientation dont il est question plus loin dans le rapport.

Les résultats du sondage auprès des clients confirment en général ce niveau d'interaction entre les clients et les organismes, dans lequel l'organisme joue le rôle principal. Le tableau suivant montre comment les clients, partout dans la région de l'Atlantique, perçoivent la détermination de leurs besoins de formation.

Perception des clients de la méthode utilisée pour cerner leurs besoins de formation	%
Formation recommandée par l'agent de prêt du Programme de capital d'appoint.	66,3
Ai établi moi-même mes besoins en formation.	32,6
Me suis appuyé sur les résultats d'une auto-évaluation des besoins en formation que j'ai effectué à la demande de l'agent de prêt.	1,2

Nous avons également posé aux clients la question suivante concernant l'utilité de leur plan : *« Selon l'expérience que vous avez maintenant de votre entreprise, dans quelle mesure votre plan de formation vous a aidé à déterminer vos besoins en formation? »*. Quelque 23 % de ceux qui ont établi un plan[9] ont répondu qu'ils ne savaient pas ou étaient incertains quant à l'utilité de leur plan. Les autres clients qui avaient établi un plan, soit 77 %, ont accordé une cote moyenne de 4,9 à l'utilité du plan, sur une échelle de six; ce résultat est très près de la cote « très utile » de l'échelle fournie aux clients.

Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'apprentissage

Les organismes d'exécution ont utilisé diverses méthodes pour cerner les besoins de formation et répondre à ces besoins. Ces méthodes vont de l'élaboration isolée du plan à des cours de formation prescrits, offerts en groupe.

Il existe trois modèles d'élaboration des plans de formation :

- *modèle prescrit* : tous les clients doivent suivre en groupe des cours de base sur les affaires. Cette formule peut donner de bons résultats dans les régions où les ressources de formation sont limitées ou le nombre de clients peu élevé. Elle risque d'être trop normative ou stricte et peut obliger les clients à suivre une formation inutile.
- *modèle graduel* : les clients déterminent d'abord quelques-uns de leurs besoins, suivent quelques cours de formation, puis adaptent leur plan en fonction de l'évolution de leurs besoins pendant les six premiers mois de l'exploitation de leur entreprise. Cette formule, lorsqu'elle s'accompagne d'orientation et d'encadrement, aide les clients à déterminer la formation dont ils ont besoin.
- *modèle « basé sur les besoins »* : les clients n'élaborent pas à proprement parler de plan de formation, mais si un cours ou un autre besoin survient, le programme le finance. Peu adoptent ce type de formation.

[9] 30% des clients sondés n'avaient aucun plan de formation.

Nous croyons que le modèle graduel convient le mieux aux clients du Programme de capital d'appoint, car il intègre une formule souple d'apprentissage continue.

Les plans de formation varient beaucoup dans leur structure et leur présentation. La plupart des plans que nous avons examinés chez les organismes d'exécution étaient peu détaillés et il est, à notre avis, peu probable que ces plans seront mis en œuvre. Ils énumèrent pour la plupart une série de besoins comme la tenue de livres, la comptabilité et le marketing, sans fournir de détails sur le moment ou l'endroit où cette formation aura lieu.

Environ la moitié de tous les plans utilisent toutefois un modèle conçu par l'APECA[10] qui donne des détails. Certains organismes ont modifié leurs plans pour y intégrer certains des éléments suivants que nous considérons essentiels :

- détermination de la compétence ou de la formation requise;
- type de cours ou de programme qui offre la formation qui permettra d'acquérir la compétence;
- détails sur le programme, notamment son coût, son échéancier et l'établissement ou autre fournisseur de cours;
- quand la formation sera suivie;
- détermination des obstacles qui peuvent empêcher le client de suivre la formation et moyens proposés pour les surmonter;
- approbation par le client et l'organisme, ou autre indication que la formation requise a été suivie.

Notre sondage comprenait plusieurs questions sur le plan de formation des clients et le processus de planification. Ces questions nous ont quelque peu renseigné sur l'élaboration et la mise en œuvre des plans de formation des clients du Programme de capital d'appoint dans la région de l'Atlantique.

L'échantillonnage, en vue du sondage, s'est fait de façon à recueillir surtout de l'information sur les clients en affaires depuis assez longtemps pour avoir établi leurs plans, mis en œuvre leur projet et, idéalement, commencé à rembourser leur prêt. Nous avons en général tenté de choisir l'échantillon parmi les clients dont la date d'approbation du projet est le milieu de 1998. Nous ne sommes pas parvenus à le faire dans tous les cas en raison du petit nombre de prêts à certains endroits. La plupart des clients échantillonnés répondaient cependant à ces critères.

Compte tenu du contexte, les résultats figurant dans le tableau suivant sont quelque peu étonnants. Selon les résultats du sondage, près de 30 % des clients soit n'avaient pas de

[10] Nous n'avons pas pu trouver la source du document « Plan d'apprentissage » pendant les entrevues. Selon plusieurs personnes interviewées, il aurait été conçu par l'APECA pour le Programme de capital d'appoint.

plan, soit n'avaient pas encore commencé à élaborer un plan d'apprentissage, même si la plupart étaient, en moyenne, en affaires depuis plus de 13 mois.

Quand avez-vous préparé un plan de formation ou d'apprentissage?	%
Aucun plan encore.	23,1
Dans le cadre de l'élaboration de mon plan d'affaires, avant de présenter ma demande d'emprunt.	58,2
Dans les six mois suivant l'approbation de mon emprunt.	12,1
Je n'ai pas encore commencé l'élaboration de mon plan.	6,6

Nous avons eu l'impression que certains organismes n'obligeaient pas les clients à établir un plan de formation. Par exemple, des clients qui possèdent déjà de « l'expérience » en affaires peuvent être exemptés de cette obligation. À notre avis, ces clients ratent une occasion importante d'améliorer leurs compétences sans que leur entreprise ou eux-mêmes aient à engager des frais directs. La formation de ceux qui ont déjà de l'expérience favorise et valide *l'apprentissage continu*, un concept important du développement des ressources humaines.

Environ 30 % de ceux qui n'ont pas terminé leur formation (ou 12 % de tous les répondants) ont indiqué qu'ils « n'avaient besoin d'aucune formation ». Ce pourcentage est, à notre avis, beaucoup trop élevé. Très peu de clients seulement peuvent ne pas avoir besoin de formation. En fait, plusieurs clients d'expérience qui avaient suivi la formation et que nous avons interviewés la jugeaient très utile.

Quelque 75 % des répondants ont indiqué qu'il appartenait surtout à l'agent de prêts du Programme de capital d'appoint d'organiser la formation pour eux; 18,6 % considéraient que cette responsabilité leur incombait. Selon plusieurs agents de prêts et conseillers que nous avons rencontrés, ce pourcentage montre que les clients ne souscrivent pas beaucoup à tout le concept de la formation. À notre avis, il montre aussi que les agents d'exécution ne voient pas non plus toute l'importance que les clients assument la responsabilité de leurs besoins de formation. Les clients ont besoin de voir la formation comme un avantage plutôt que comme un empêchement à la réussite de leur entreprise. Quelque 29 % de ceux qui n'avaient pas terminé leur formation ont dit qu'ils « étaient trop occupés » pour le faire. Trente-deux pour cent ont répondu qu'ils attendaient que leurs besoins soient mieux définis pour terminer leur formation.

Le tableau suivant indique les types de formation définis dans les plans d'apprentissage, le moment choisi pour élaborer le plan, la durée de la formation et l'utilité du plan. Seuls les clients qui ont terminé leur formation ont répondu à ces questions.

Formation nécessaire, durée de la formation et utilité du plan		Quand				
	Besoin (% Oui)	Avant (%)	0-6 mois (%)	7-12 mois (%)	Nombre d'heures de formation	Utilité (échelle de 1 à 6)
Tenue de livres et comptabilité (31 réponses)	96,8	6,5	80,6	12,9	3,7	4,9
Marketing (27 réponses)	96,3	11,1	74,1	14,8	5,2	4,7
Applications informatiques (12 réponses)	75	12,5	75	12,5	7,4	5,3
Élaboration d'un plan d'affaires (14 réponses)	78,6	36,4	54,5	9,1	5	4,9
Service à la clientèle (11 réponses)	72,7	—	66,7	33,3	3,4	5
Formation technique ou spécialisée (20 réponses)	95	25	50	25	5,3	4,8

La formation technique a beaucoup varié et a porté sur des sujets comme la gestion des entreprises, la sécurité et l'hygiène en milieu de travail, et la formation technique spécialisée — formation de clown ou gestion de service de table, par exemple. Nous avons déduit des entrevues avec les organismes que la formation technique n'est pas une activité de formation admissible à l'Île-du-Prince-Édouard.

Rôle du conseiller du PSJ

Au début, nous croyions qu'un conseiller ou un agent de prêts employé dans le cadre du Programme de stages pour les jeunes jouait un rôle très important dans l'exécution et l'orientation. En fait, le programme a donné d'excellents résultats dans la plupart des cas où un conseiller du PSJ a participé, sauf un. L'arrangement dans son ensemble a été fructueux et a profité à toutes les parties : le stagiaire, le client et l'agent d'exécution.

L'analyse subséquente indique que le facteur important dans ce cas n'est pas tant que le jeune conseiller ou l'agent de prêts soit financé par le PSJ, mais que les jeunes entrepreneurs puissent rencontrer un agent qui soit d'âge et d'horizons semblables. Cet aspect des « pairs » de l'exécution du programme est important : certains des meilleurs exemples de l'exécution du programme sont ceux où un jeune conseiller a joué un rôle important de collaboration avec les clients tout au long du processus : l'élaboration du projet, la présentation de la demande et le suivi par de l'orientation et de l'encadrement.

■ Encadrement propice à la réussite du projet

Le suivi de l'état du projet et de la formation sont indispensables à la réussite globale du projet. La plupart des organismes que nous avons interviewés font du suivi un aspect de l'orientation et prévoient intégrer cette activité dans l'encadrement. Dans ce contexte, les besoins de formation additionnels sont déterminés au cours de l'orientation. Cette façon de faire permet aux clients de revoir constamment leurs plans de formation — l'essence même de l'apprentissage continu.

Cette situation peut se produire implicitement seulement, car certains organismes exigent que tous les besoins de formation soient définis avant le début du projet. Autrement dit, toute la formation doit être terminée avant ou peu après le début du projet. Les partisans de cette formule insistent pour dire qu'ils sont prêts à offrir d'autres cours au besoin, même si le client a utilisé tout le financement mis à sa disposition. Nous n'avons cependant pas relevé d'exemples en ce sens et ce scénario nous paraît assez peu probable.

Les organismes d'exécution ont des difficultés à suivre et à encadrer les clients. Tous ceux que nous avons interviewés ont dit qu'ils encadrent les clients, mais bon nombre ont également déclaré que « les rapports ne sont pas établis ». L'encadrement est, pour au moins un tiers de ceux que nous avons interviewés, « officieux ». Par suite des contraintes de temps, il n'y a parfois aucun contact avec le client à moins d'un chèque sans provisions; nous en avons relevé au moins six exemples dans notre examen des dossiers. Même dans ces cas, plusieurs organismes envoient une lettre recommandée ou une autre communication écrite aux clients au lieu de communiquer personnellement ou par téléphone avec le client.

Nos tentatives de dresser une liste des numéros de téléphone des clients pour la participation à notre sondage nous ont montré implicitement l'absence de suivi. Nous avons eu des difficultés à communiquer avec les clients dans 15 à 20 % des cas, même si les organismes d'exécution nous avaient fourni les numéros de téléphone des clients. De toute évidence, on se sert d'un autre moyen pour communiquer avec les clients et les encadrer.

À notre avis, les organismes qui comprennent l'intention du programme et qui travaillent en étroite collaboration avec leurs clients tout au long du processus de développement sont plus susceptibles d'assurer le suivi et l'encadrement de leurs clients.

Une partie de cette disparité dans l'élaboration et l'exécution du plan d'apprentissage et de la formation connexe vient d'une absence d'orientation précise de la part de l'APECA : définition claire des attentes, fourniture des outils et de conseils, et suivi. Des recommandations visant à corriger cette situation sont présentées dans la dernière section du rapport.

L'encadrement de suivi, effectué au cours d'une visite sur place, varie selon l'agent d'exécution. Dans le meilleur des cas, les agents de prêts et le personnel consacrent le temps nécessaire au jeune entrepreneur pour que son projet se concrétise et restent à sa disposition pour l'aider, une fois son projet approuvé. Il faut une certaine somme de travail pour renforcer l'intégration du volet de formation du programme à l'orientation : adopter une approche plus active que réactive au suivi du client et non pas attendre que ce dernier exprime des besoins.

■ Mentorat

Les organismes d'exécution ont différentes perceptions au sujet du mentorat et ils ont adopté diverses méthodes pour mettre en place l'aide à cet égard. Malheureusement, le volet mentorat du Programme de capital d'appoint n'est pas aussi efficace qu'il devrait l'être, ce qui s'explique par le fait que la portée du mentorat n'est pas claire, pas plus que ne l'est le mode d'exécution. Nous avons relevé des exemples de mentorat officiel et officieux pendant nos visites sur place, le mentorat officieux étant le plus fréquent.

Les rapports que suppose le mentorat suscitent de la confusion en partie parce que les organismes d'exécution et l'APECA n'ont pas de modèle de mentorat. Les lignes directrices du Programme de capital d'appoint qui concernent le mentorat décrivent brièvement et de manière générale les principaux éléments, mais ne donnent aucun conseil sur l'établissement d'un volet de mentorat dans le programme. Les lignes directrices précisent que le mentorat n'est pas une activité payée et n'est pas un coût admissible du programme. Comme on le signale ci-dessous, tous les organismes ne suivent pas ces lignes directrices.

Les lignes directrices décrivent en substance les rapports du mentorat comme des rapports habituellement officieux, autrement dit le mentorat est assuré gratuitement par quelqu'un qui est connu de la personne moins expérimentée[11], le jeune entrepreneur dans ce cas.

De nombreux CLDE ont adopté cette formule et voient le mentor comme une source *officieuse* d'aide générale en affaires. À notre avis, il ne s'agit pas vraiment là de mentorat, mais plutôt de conseils généraux en affaires. De plus, au moins un quart des organismes d'exécution que nous avons interviewés avaient payé des « mentors » en puisant au budget de formation du client; cette pratique va au-delà de l'intention du programme. Nous avons constaté, au cours de notre examen, qu'un grand nombre des mentors sont des comptables ou des formateurs qui offrent des services précis et non du mentorat. Contrairement à la description dans les lignes directrices, nous ne croyons pas que le mentor est nécessairement quelqu'un que connaît le jeune entrepreneur.

Le rôle de l'organisme d'exécution dans le processus de mentorat doit être clarifié : est-il un intermédiaire, un surveillant ou un arbitre? En fait, certains organismes s'inquiètent des répercussions juridiques de ce rôle et en particulier, de l'établissement d'un rapport de mentorat entre un client et son mentor. On se préoccupe de la responsabilité si le mentorat échoue, de la possibilité d'une concurrence actuelle ou future entre le client et son mentor, de la qualité des conseils et du degré d'engagement nécessaire de la part des deux parties. D'autres sujets d'inquiétude portent sur la gamme des activités nécessaires, par exemple l'établissement et le suivi des rapports, et l'ampleur du soutien de l'organisme aux deux parties.

Les organismes d'exécution signalent quelques difficultés pratiques concernant le mentorat dans les régions rurales : trouver des mentors « appropriés », qui se trouvent à une distance convenable du client, du point de vue affaires. On se fie en général aux

[11] Programme de capital d'appoint - ConneXion Jeunes entrepreneurs, ébauche des lignes directrices d'exécution, page 5.

rapports officieux en partie parce qu'à certains endroits, les mentors possibles sont peu nombreux et parce qu'il faut définir plus clairement le mentorat.

Un mentorat officiel ou mieux défini suppose l'établissement de rapports soutenus entre le jeune entrepreneur et son mentor. Les éléments indispensables de la réussite comprennent notamment l'absence de liens de dépendance, des lignes de conduite sur des questions comme la concurrence et la responsabilité, une définition de l'ampleur de l'engagement en termes de temps et les exigences de formation pour les deux parties.

Les liens des clients du Programme de capital d'appoint avec la FCJE dans certaines régions urbaines font partie des meilleurs exemples de mentorat officiel. Le CDEE de Halifax et l'Université de l'Île-du-Prince-Édouard à Charlottetown entretiennent de solides liens avec la FCJE dans leur région. Les clients du Programme de capital d'appoint sont orientés vers la FCJE non seulement pour le financement, mais également parce qu'on reconnaît la valeur du programme de mentorat. Cette formule offre, en matière de mentorat, une solution basée sur le partenariat.

Le nouveau programme de mentorat récemment annoncé au Nouveau-Brunswick devrait être un actif important pour le mentorat dans la province et pourrait s'avérer un modèle pour d'autres régions aussi. Le programme s'adresse aux personnes qui lancent leur propre entreprise dans la province; les clients ne sont pas assujettis à une limite d'âge. Les CLDE et les Commissions de développement économique régional (CDER) exécutent le programme au nom de l'APECA.

Le programme comprend un volet de jumelage, de même que des lignes directrices claires et structurées pour tous les participants. Ces lignes directrices précisent les niveaux d'expérience exigés des mentors, l'engagement en termes de temps de participation, le niveau de rémunération des mentors — il n'y en a pas — et le coût pour les entrepreneurs « encadrés ». Ce dernier élément est fixé à 200 $ et couvre les frais d'administration.

Opinions des clients

Nous avons posé aux clients trois questions sur le mentorat. Nous avons commencé par définir le mentor : « des personnes chevronnées en affaires qui peuvent donner des conseils gratuits sur la direction d'une entreprise, et qui peuvent aider les jeunes entrepreneurs dans divers aspects de leur entreprise ». En réponse à la première question, 45 % des personnes interviewées ont indiqué qu'elles avaient un mentor.

Le tableau suivant présente plusieurs sources différentes de mentorat à l'intention des clients du Programme de capital d'appoint. Comme le tableau l'indique, 55 % des répondants avaient établi un rapport de mentorat par leurs « propres moyens ». Selon nous, la vaste majorité de ces rapports ne correspondraient pas à la définition des facteurs de réussite décrits dans un programme officiel.

Source des rapports de mentorat :	%
Programme de capital d'appoint	37,5
Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs	5,0
Propres moyens	55,0
Autrement (*veuillez préciser*)	2,5

Enfin, nous avons demandé aux clients s'ils pouvaient coter l'aide qu'ils obtiennent de leurs mentors. Nous avons utilisé une échelle de 1 à 6 dans laquelle une cote de « 1 » signifie que le client n'est « pas satisfait » et « 6 » « très satisfait ». Les clients ont coté le niveau de soutien à 2,8 % en moyenne, mais le nombre de répondants était trop faible pour obtenir plus qu'une vague idée du soutien actuellement assuré. Il semble clair que ce soutien n'est pas très marqué dans son ensemble.

RÉSULTATS LIÉS AU MÉCANISME D'EXÉCUTION

■ Processus d'approbation : participation d'un jeune entrepreneur

Le processus d'approbation des prêts du Programme de capital d'appoint doit faire l'objet d'une réflexion plus approfondie. Il est, à notre avis, tout particulièrement utile et important qu'un jeune entrepreneur participe activement au processus d'approbation. En participant, le jeune entrepreneur pourra faire valoir sa perspective dans les délibérations sur l'approbation des projets.

Dans plusieurs organismes, le conseil qui approuve les prêts comprend de jeunes entrepreneurs locaux. C'est une excellente idée, car ces entrepreneurs ont de l'expérience et peuvent probablement mieux comprendre les besoins des clients du programme qu'un conseil chargé d'approuver les prêts qui se préoccupe avant tout des niveaux de risque et des aspects financiers.

Le conseil qui approuve les prêts du Programme de capital d'appoint, dans plusieurs des organismes que nous avons visités, voit d'un très bon œil les objectifs poursuivis par le programme. Dans d'autres, cela ne semble pas être le cas.

■ Marketing du programme

Partout dans la région de l'Atlantique, les agents d'exécution ont signalé que le niveau actuel de marketing est une faiblesse importante de la structure du programme. Ils accordent peu de valeur aux efforts et à la documentation actuels.

Certains organismes ont par eux-mêmes tenté de commercialiser le programme. Ils ont notamment publié des brochures et d'autre matériel de marketing. Ils ont aussi fait la

promotion de l'entrepreneurship et du Programme de capital d'appoint dans les systèmes locaux d'éducation.

Le programme ne semble toutefois pas répondre convenablement aux besoins de marketing des organismes d'exécution. Il faut aller au-delà des histoires de réussite et de l'information de base sur l'entrepreneurship pour commercialiser le Programme de capital d'appoint, ses éléments et ses avantages pour les clients.

Les travaux du Siège social de l'APECA, particulièrement les résultats de ses sondages omnibus, indiquent que le marché potentiel concernant l'aide aux jeunes entrepreneurs et à leurs entreprises est considérable. Un indicateur prudent de la demande potentielle est de l'ordre de 50 000 jeunes entrepreneurs possibles dans la région de l'Atlantique. Le Programme de capital d'appoint, dont le volume de prêts est de moins de 1 000 prêts en deux ans, a donc encore un vaste marché à exploiter.

Le marketing du programme est un élément important pour accroître la demande, une fois que les recommandations fournies à la section suivante auront été mises en œuvre.

■ Souplesse du remboursement

La formule de remboursement souple semble bien fonctionner, particulièrement dans les cas où les clients éprouvent des difficultés imprévues ou d'autres problèmes. Le programme semble répondre très bien à ces besoins.

Les échéanciers de remboursement des prêts sont extrêmement variés. Cette variété vaut tout autant pour la période précédant le premier paiement, la composition du premier paiement (principal, intérêt ou quelque autre combinaison) et le mode de paiement : chèques postdatés ou versements mensuels.

Plusieurs organismes d'exécution, y compris le CLDE du Sud-Ouest du Nouveau-Brunswick par exemple, exigent que les clients commencent à rembourser le mois suivant le démarrage de leur projet. Il s'agit d'un montant modeste de 50 $ qui passe à 100 $ par mois après trois mois. Les remboursements réguliers commencent le sixième mois.

Cette formule a pour objet d'enseigner aux clients qu'ils remboursent un prêt — non pas une subvention — et de les habituer à ces remboursements par un montant nominal qui augmente graduellement jusqu'au plein montant du remboursement. À notre avis, cette formule est un bon exemple qui garantit que les clients prendront le prêt au sérieux, sans que cela ne soit trop onéreux pour eux. Le programme demeure souple et tient compte des besoins de remboursement des clients; il n'y a pas eu de problème jusqu'à maintenant.

4. AMÉLIORER LE PROGRAMME DE CAPITAL D'APPOINT

CONCLUSIONS

Le Programme de capital d'appoint est un programme fructueux qui répond aux besoins de ses clients partout dans la région de l'Atlantique. Il appuie activement la création d'entreprises, d'emplois et de revenus à un coût inférieur à 10 000 $ par emploi. Le programme allie l'aide financière aux mécanismes de soutien importants que sont la formation, l'orientation et le mentorat.

Des entrevues avec des correspondants clés et les organismes d'exécution, de même qu'un sondage téléphonique auprès des clients, confirment que le programme est bien axé sur les besoins de ses clients. Les niveaux de financement du programme, par projet, suffisent à répondre aux besoins des clients et des organismes en ce qui concerne les prêts de capital d'appoint (15 000 $), la formation des clients (2 000 $) et les frais d'administration (1 500 $).

L'effet de levier, l'apport différentiel et la complémentarité donnent généralement de bons résultats. Le programme possède un bon amalgame de clients dans les régions urbaines et rurales, répartis par sexe et secteur industriel. Les clients et les organismes d'exécution sont satisfaits du programme.

La *conception* du Programme de capital d'appoint vise les besoins des jeunes entrepreneurs, mais il y a plusieurs domaines où l'exécution du programme peut être améliorée. Dans certains cas, il suffisait que les organismes d'exécution comprennent mieux les mécanismes actuels du programme et en améliorent la mise en œuvre. Certaines recommandations tirent profit des moyens mis en œuvre par les organismes de la région pour adapter les éléments du programme à leur situation particulière et à celle de leurs clients. Finalement, quelques adaptations sont nécessaires dans les approches préconisées par le programme.

Nous avons, au cours de l'examen, défini plusieurs facteurs indispensables à la réussite, notamment :

- l'engagement de l'organisme d'exécution envers les clients, grâce à l'élaboration d'un plan d'apprentissage, d'orientation et de suivi;
- un groupe d'approbation — souvent un conseil — qui comprend l'entrepreneurship et les besoins des jeunes entrepreneurs;
- le recours à un jeune comme conseiller du Programme de capital d'appoint, lorsqu'il est possible et pratique de le faire.

RECOMMANDATIONS

Les recommandations suivantes portent sur des questions liées à la formation, à l'orientation et au mentorat. Les recommandations concernent bien tous ces sujets, mais c'est surtout en formation que des améliorations s'imposent.

■ Recommandation 1 : Communiquer l'importance de la formation aux organismes d'exécution

Les organismes d'exécution reconnaissent généralement l'importance de la formation, mais ils ne se sont pas tous engagé dans le processus de formation et de perfectionnement professionnel. Tous les organismes d'exécution doivent bien connaître l'importance critique de tout le processus de formation et son lien avec la réussite du programme et des projets. Il faut également envisager d'accroître la responsabilité des agents d'exécution en matière de formation. Cette responsabilité pourrait être liée au rendement, notamment par une comparaison de l'activité générale de formation des organismes d'exécution et de leurs budgets respectifs en la matière.

Les organismes d'exécution devraient jouer un rôle plus actif pour répondre aux besoins des clients en se concentrant sur la mise au point d'activités de formation. Les recommandations suivantes préconisent un meilleur processus de formation.

■ Recommandation 2 : Améliorer le processus d'évaluation des besoins de formation

Il faut mettre en place un meilleur processus d'évaluation pour aider les clients à reconnaître les lacunes réelles de leurs compétences et de leur expérience. Les méthodes actuelles d'évaluation ne mettent pas suffisamment en rapport les compétences dont les clients ont besoin pour faire des affaires et leur bagage actuel de compétences. Le processus d'évaluation des besoins en formation devrait aider les clients à déterminer la formation dont ils ont besoin et les moyens concrets qu'ils peuvent mettre en œuvre pour obtenir cette formation.

L'APECA doit réexaminer le marché pour y trouver des outils d'évaluation qui répondent aux « besoins des entreprises » et travailler en collaboration avec des concepteurs de matériel didactique en entrepreneurship afin de se doter d'un mécanisme d'évaluation plus utile. Le projet actuellement en cours en Nouvelle-Écosse pourrait s'avérer intéressant à cet égard.

■ Recommandation 3 : Adopter une formule de formation graduelle

La formation ponctuelle et initiale portant sur des compétences comme la tenue de livres, la comptabilité et le service à la clientèle peut convenir à certains clients. En général, toutefois, nous croyons qu'une formule graduelle et souple en matière de formation est le meilleur moyen de répondre aux besoins de formation des clients du Programme de capital d'appoint. Cette formule devrait être élaborée dans le contexte d'un encadrement permanent.

Nous recommandons que les clients puissent en permanence déterminer leurs besoins de formation. À notre avis, la majeure partie de la formation devrait avoir lieu dans les six mois qui suivent le démarrage du projet. À la fin de ces six mois, une évaluation plus détaillée des besoins de formation devrait être effectuée, si les fonds de formation du client n'ont pas été engagés. Cette évaluation devrait revoir les résultats de l'évaluation initiale de la formation pour déterminer si des compétences indispensables à la réussite de l'entreprise n'ont pas encore été acquises.

Nous recommandons également que toute la formation financée par le programme soit suivie dans les deux ans qui suivent le démarrage du projet; les fonds inutilisés par le client après cette période deviendront périmés.

■ Recommandation 4 : Améliorer l'encadrement des clients

L'encadrement des clients devrait tenir compte des résultats des plans de formation, de même que du rendement financier. Ce dernier aspect est la méthode d'encadrement la plus courante actuellement et il faudrait davantage insister sur les plans de formation. L'encadrement est sporadique et varie d'un agent d'exécution à l'autre.

Les responsables de l'encadrement devraient remplir un formulaire simple pour suivre les résultats du programme et déterminer les domaines où un suivi s'impose. Nous recommandons d'utiliser un formulaire semblable à celui qu'utilisent le Nouveau-Brunswick et l'Île-du-Prince-Édouard, et d'améliorer les éléments qui portent sur la formation. Ce processus devrait être fait de concert avec les agents d'exécution de façon à voir quel formulaire convient le mieux, tant pour les clients que pour les agents.

Le processus d'encadrement devrait être prioritaire. Il devrait comprendre des visites chez les clients, l'établissement du rapport sur l'encadrement décrit précédemment et un suivi permanent du plan de formation du client.

■ Recommandation 5 : Améliorer le mentorat auprès des clients

Les organismes d'exécution et l'APECA ont fait beaucoup d'efforts pour adopter le volet du mentorat dans le Programme de capital d'appoint. À cette étape-ci de l'évolution du programme cependant, le mentorat n'est pas largement compris ou adopté. Les avantages du mentorat, de même que la meilleure formule à utiliser à cet égard ne sont pas entièrement clairs. Les avantages d'un processus officiel de mentorat par rapport, par exemple, à un réseautage officieux, devraient être plus clairement définis.

Nous recommandons de retarder les efforts d'amélioration du volet de mentorat jusqu'à ce que les questions de formation, d'orientation et d'encadrement aient été résolues. On pourrait envisager d'adopter le modèle du Nouveau-Brunswick ou peut-être d'établir des liens plus étroits avec la FCJE, une fois les résultats du projet pilote du Nouveau-Brunswick évalués.

■ Recommandation 6 : Adopter une perspective axée sur l'entrepreneurship dans le processus d'approbation des prêts

Les conseils et autres qui approuvent les prêts de capital d'appoint devraient mieux comprendre les jeunes entrepreneurs et leurs aspirations et avoir de l'empathie à leur égard. Cette compréhension devrait faire le contrepoids entre une méthode qui tient compte du risque et une autre qui évalue plutôt l'occasion qu'a le jeune entrepreneur de lancer une entreprise. Diverses méthodes sont possibles, mais on pourrait notamment faire participer un jeune entrepreneur de la collectivité à la prise de décisions sur l'approbation des prêts de capital d'appoint. Idéalement, le conseil qui approuve le prêt devrait compter parmi ses membres au moins un jeune entrepreneur prospère.

Il serait utile d'inclure un volet sur les « prêts aux jeunes entrepreneurs » dans une trousse d'orientation ou de formation à l'intention des nouveaux membres des conseils ou autres qui approuvent les prêts de capital d'appoint. Cette trousse comprendrait des sujets comme les prêts basés sur la personnalité et une explication de la façon dont les jeunes entrepreneurs voient le financement, les prêts et l'évolution de leur entreprise.

■ Recommandation 7 : Améliorer le marketing du programme

La demande du Programme de capital d'appoint est soutenue. Selon les recherches de l'APECA, il existe un marché potentiel qui susciterait une demande à l'égard du programme dont l'ampleur serait supérieure à la demande actuelle.

Même si les organismes d'exécution font un bon travail de promotion de l'entrepreneurship dans le système d'éducation, ils ont tous souligné qu'il faut un effort de marketing cohérent à l'égard du Programme de capital d'appoint dans l'ensemble de la région. Les besoins en marketing et les méthodes utilisées pour les combler doivent être examinés en profondeur.

L'expansion générale du Programme de capital d'appoint est nécessairement liée à un meilleur marketing. Si des fonds peuvent y être consacrés, nous recommandons d'élaborer une formule de marketing qui s'inscrira dans le processus général de renforcement de l'exécution du programme dans les domaines de la formation, de l'orientation et de l'encadrement. Pour le moment, les efforts de marketing devraient porter sur la communication de messages uniformes sur le programme et ses avantages et comprendre des outils de promotion uniformes qu'utiliseront tous les agents d'exécution. Ils devraient également prévoir d'accroître la visibilité de l'APECA.

Comme le programme n'existe pas encore depuis assez longtemps pour déterminer les taux d'échec à long terme, il peut être opportun de retarder toute campagne dynamique de marketing dans l'ensemble de la région jusqu'à ce qu'on en sache plus sur les résultats du programme.

■ Recommandation 8 : Communiquer le processus aux organismes d'exécution

Tous les organismes d'exécution du Programme de capital d'appoint ne connaissent pas pleinement les objectifs et les attentes du programme, de même que leur rôle dans la

réussite du programme. C'est en partie pourquoi ils ne portent pas assez attention à des éléments comme les plans de formation des clients, le suivi et l'encadrement.

Les recommandations 3 et 4 ci-dessus portent sur ces attentes et les lacunes à combler. Une exécution améliorée du programme devrait comprendre des attentes concernant la formation, l'orientation et l'encadrement des clients.

■ Recommandation 9 : Élargir le Programme de capital d'appoint

Le Programme de capital d'appoint donne de fort bons résultats, à un coût minime par emploi créé. Son marché potentiel est considérable. Exploiter ce marché et aider les jeunes entrepreneurs à lancer leur propre entreprise dans la région de l'Atlantique constitue un investissement à long terme dans l'économie de la région. Mettre en valeur les talents des jeunes entrepreneurs aidera à créer un bassin de gens d'affaires chevronnés dans la région au cours des prochaines années.

Nous avons constaté, au cours de notre examen, que les critères d'admissibilité de base du programme, notamment l'âge du client et le secteur industriel, donnent maintenant de bons résultats. Le programme fournit à chacun des projets un niveau approprié de financement qui en garantit la réussite, tant directement par le montant du prêt et le budget de formation qu'indirectement par les frais administratifs.

L'amélioration du processus d'exécution — formation, orientation et encadrement — devrait être entreprise dès que possible, selon les étapes recommandées dans le présent rapport. Les résultats du programme devraient être surveillés pendant encore une certaine période pour mieux comprendre les taux d'échec.

Une fois ces étapes accomplies, l'APECA devrait envisager d'accorder davantage de ressources au programme pour appuyer d'autres jeunes entrepreneurs de la région de l'Atlantique. Il faut affecter des ressources aux recommandations qui ont trait au processus d'exécution et à un meilleur marketing du programme. D'autres ressources pourraient ensuite servir à intensifier l'activité du programme — soit le nombre de clients — partout dans la région de l'Atlantique, selon ses modalités actuelles, compte tenu des priorités budgétaires concurrentes.

Annexe A : Mandat de l'examen

Mandat de l'examen du Programme de capital d'appoint - ConneXion Jeunes entrepreneurs

A. Répercussions économiques et efficacité

1. Analyser et présenter les constatations sur les répercussions et l'atteinte des objectifs prévus dans le cadre d'évaluation, en particulier les aspects importants suivants :

   - coût des prêts par emploi créé;
   - proportion d'entrepreneurs débutants et de nouvelles PME;
   - effet de levier exercé par le programme pour l'obtention de fonds provenant de sources privées et d'autres sources publiques, avec analyse de ces sources;
   - apport différentiel (y compris une évaluation des caractéristiques du programme importantes à cet égard);
   - taux de survie;
   - répartition sectorielle;
   - liens, s'il y a lieu, entre les répercussions et le profil d'âge et de sexe de l'entrepreneur;
   - incidence et répercussions dans les régions rurales (c'est-à-dire dans les cas où le CLDE est l'agent d'exécution) par rapport aux régions urbaines;
   - complémentarité avec d'autres programmes de prêts aux jeunes, en particulier la FCJE et le SEB.

2. Comparer les répercussions qui précèdent et les mesures d'efficacité avec le programme PDE, en ce qui concerne le soutien dont bénéficient les nouveaux entrepreneurs et les démarrages de PME.

B. Volet de formation, d'orientation et de mentorat

1. Évaluer si les besoins de formation et d'orientation sont clairement documentés et à quel moment.

2. Déterminer la mesure dans laquelle il y a formation, par rapport aux attentes du programme. Déterminer la satisfaction des clients par rapport à la formation et à l'orientation, et l'importance de ces éléments pour la réussite de l'entreprise.

3. Déterminer dans quelle mesure le mentorat existe, les contraintes qui s'y rattachent, la satisfaction des clients et l'importance du mentorat pour la réussite de l'entreprise.

Note : L'APECA a récemment procédé à un examen du volet d'orientation, de formation et de mentorat, et les constatations et les instruments de recherche seront mis à la disposition de l'expert-conseil.

C. Évaluer le mécanisme d'exécution en fonction des indicateurs et des objectifs décrits dans le cadre d'évaluation.

D. Faire des recommandations sur la poursuite du programme et proposer toute solution de rechange susceptible d'améliorer l'efficacité du programme et sa complémentarité avec d'autres programmes de prêts aux jeunes. Il faut s'attarder tout particulièrement à la valeur du volet d'orientation, de formation et de mentorat, et déterminer si le Programme de capital d'appoint et peut-être d'autres programmes de l'APECA seraient plus efficaces si ces éléments devenaient obligatoires.

Annexe B : Résultats du sondage auprès des clients

Évaluation du Programme de capital d'appoint de l'APECA

Sondage auprès des clients

Tous les résultats sont exprimés en pourcentages, à moins d'indication contraire.
Les résultats des questions ouvertes sont regroupés à la fin du questionnaire.

Province
T.-N. : 25 % Î.-P.-É. : 12 % N.-É. : 36 % N.-B. : 27 %
Sexe
H : 54,5 % F : 45,5 %

INTRODUCTION

Bonjour, je m'appelle Marg Cartwright et je travaille pour ***Collins Management Consulting Ltd.*** L'Agence de promotion économique du Canada atlantique, l'APECA, nous a demandé d'examiner dans quelle mesure son Programme de capital d'appoint répond aux besoins des jeunes entrepreneurs dans la région de l'Atlantique. Votre nom a été choisi au hasard parmi un groupe de jeunes gens d'affaires qui ont reçu un prêt de [NOM DE L'ORGANISME D'EXÉCUTION]. Nous aimerions vous poser des questions sur le Programme de capital d'appoint et sur [NOM DE L'ORGANISME D'EXÉCUTION].

Votre participation est volontaire, et vous pouvez avoir la certitude que vos observations demeureront confidentielles et ne pourront être associées à vous. Nous insistons également sur le fait que les renseignements que vous allez nous fournir ne seront d'aucune façon transmis à votre agent de prêt ni à l'organisme d'exécution qui vous a accordé le prêt. N'hésitez donc pas à répondre franchement. Il faut environ quinze minutes pour répondre au questionnaire.

CONNAISSANCE DU PROGRAMME ET PREMIERS RAPPORTS

1. Tout d'abord, j'aimerais savoir comment vous avez entendu parler du Programme de capital d'appoint pour jeunes entrepreneurs. (NE PAS LIRE LA LISTE; NE COCHER QU'UNE SEULE RÉPONSE.)

Banque/prêteur	—
Agent de la Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs	—
Agent de la Banque de développement du Canada (BDC ou BFD)	2,1
Annonce/dépliant	13,5
Séance d'information	2,1
Dans un CLDE/organisme d'exécution	53,1
Bouche à oreille	11,5
Autre (*préciser*), notamment APECA, SECB, CDEGF, CPEE de l'Université Acadia, Programme d'initiatives et d'emplois du YMCA, article de journal, ADR de Yarmouth	14,6

2. Avez-vous tenté d'obtenir de l'aide financière d'autres sources que du Programme de capital d'appoint, comme les banques, votre famille et vos amis ou des programmes gouvernementaux?

Autres demandes d'aide? *(Encercler la réponse)*	Oui : 60,7 %	Non : 39,3 %

3. Auprès de quelles autres sources avez-vous tenté d'obtenir un emprunt ou d'autres fonds? (NE PAS LIRE LA LISTE; COCHER TOUTES LES RÉPONSES REÇUES.) Pour chaque source mentionnée, demander : Quel montant avez-vous obtenu?

	A demandé (% oui)	**Combien? (Somme moyenne en dollars)**
Famille et amis	18,5	5 000 $
Banque de développement du Canada (ou BFD)	11,1	14 000
Programme de prestations pour activité indépendante (SEB) de DRHC	1,8	0
Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs	3,7	7 500
Banques ou autres établissements financiers	75,9	17 150
Autres programmes gouvernementaux (y compris l'APECA, DRHC, SECB, CNR)	11,1	10 000
Autre :	11,1	9 750

4. POUR TOUTE CONTRIBUTION MENTIONNÉE À LA QUESTION 3, DEMANDER : Croyez-vous que l'obtention d'un prêt du Programme de capital d'appoint vous a aidé à obtenir des fonds d'autres sources? Diriez-vous que... (LIRE LA LISTE; NE COCHER QU'UNE SEULE RÉPONSE.)

l'obtention de fonds du Programme de capital d'appoint **ne vous a pas aidé** à obtenir du financement d'autres sources?	21 %
l'obtention de fonds du Programme de capital d'appoint **vous a un peu aidé** à obtenir du financement d'autres sources?	45 %
l'obtention de fonds du Programme de capital d'appoint **vous a beaucoup aidé** à obtenir du financement d'autres sources?	34 %

5. Pourquoi les fonds du Programme de capital d'appoint n'ont-ils fait aucune différence?

	Réponses
Ils ont donné confiance aux partenaires	1
J'ai obtenu des fonds avant le Programme de capital d'appoint.	1
J'ai obtenu l'aide de la FCJE en dernier lieu.	1
J'avais obtenu un prêt auparavant — j'ai d'abord acheté le camion. Je n'ai utilisé l'argent du Programme de capital d'appoint que pour l'équipement.	1
Les sommes étaient insuffisantes.	1
J'avais besoin d'argent de la banque avant d'être admissible au Programme de capital d'appoint — j'ai dû multiplier les démarches.	1
Marge de crédit avec la banque. Je ne voulais pas les tracas de la banque.	1
J'ai obtenu le financement du Programme de capital d'appoint en dernier.	1
Question de synchronisation - Je me suis d'abord adressé aux banques.	1
Question de synchronisation – j'ai approché la banque avant de m'adresser au Programme de capital d'appoint	1

6. Les banques et d'autres prêteurs fournissent des conseils en plus de prêts. Je vais vous lire une liste de conseils divers. Veuillez me dire si vous avez reçu cette aide et dans quelle mesure vous en avez été satisfait. Sur une échelle de 1 à 6, une cote de **1** signifie que vous n'êtes **Pas satisfait**, et une cote de **6** signifie que vous êtes **Très satisfait**.

	Aide reçue (% oui)	**Cote**
Des conseils et des renseignements généraux sur le lancement de votre entreprise	57,4	2,6
Des conseils sur l'élaboration d'un plan d'affaires et d'autres exigences visant le financement	5,6	2,4
Le nom d'autres organismes susceptibles de vous aider à lancer votre entreprise	1,9	1,8

De la formation visant le lancement et l'exploitation de votre entreprise	5,6	2
Un prêt pour votre entreprise	14,8	3,6
Des renseignements visant d'autres sources de financement	5,6	2,2
Autre *(veuillez préciser)*	5,6	1,2

PASSER À LA QUESTION 8

7. Pourquoi n'avez-vous pas demandé de l'aide financière à d'autres sources? (NE PAS LIRE LA LISTE; COCHER TOUTES LES RÉPONSES REÇUES.)

Je n'en n'avais pas besoin; les fonds du Programme de capital d'appoint ont suffi.	97,1 %
Je n'avais pas d'avoir propre dans mon entreprise (Participation nette : espèces, actions ordinaires ou actions privilégiées.)	0 %
Je n'avais pas de garantie pour obtenir un emprunt pour mon entreprise.	0 %
Je ne croyais pas que d'autres prêteurs accepteraient de me prêter pour mon entreprise.	0 %
Autre raison *(préciser)*.	0 %

8. Combien d'argent avez-vous investi dans votre entreprise?

Montant de la contribution du client	Moyenne 9 938 $ (n=51; refus des autres)

LE PROCESSUS D'APPROBATION DU PRÊT

Maintenant, j'aimerais vous poser quelques questions sur l'obtention de votre prêt du Programme de capital d'appoint.

9. Qui, à [NOM DE L'ORGANISME D'EXÉCUTION], a travaillé avec vous pour l'obtention de votre prêt?

Nom	

10. J'aimerais avoir de l'information sur l'élaboration de votre plan d'affaires. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la mesure dans laquelle vous avez participé à l'élaboration de votre plan d'affaires? (LIRE LA LISTE; NE COCHER QU'UNE SEULE RÉPONSE.)

J'ai adopté une approche de non-intervention et j'ai laissé les autres élaborer le plan pour moi.	0
J'ai participé un peu à l'élaboration de mon plan, mais les autres ont fait le gros du travail.	5,3
J'ai beaucoup participé à l'élaboration de mon plan, mais j'ai demandé l'aide de conseillers à diverses étapes du processus.	47,4
J'ai élaboré mon plan d'affaires moi-même.	47,4

11. Avez-vous suivi un cours ou une formation structurée pour vous aider à élaborer votre plan d'affaires?

Formation structurée	Oui : 64,9 %	Non : 35,1 %

12. Environ combien de semaines se sont écoulées entre votre première rencontre avec le personnel du Programme de capital d'appoint et la présentation de votre demande pour approbation?

Temps pour remplir la demande	5,3 semaines en moyenne

13. Êtes-vous satisfait de ce laps de temps? Sur une échelle de 1 à 6, une cote de **1** signifie que vous n'êtes **Pas satisfait**, et une cote de **6** signifie que vous êtes **Très satisfait**. (N'ENCERCLER QU'UNE SEULE RÉPONSE.)

	Pas satisfait	Satisfait	Très satisfait	Ne sait pas / incertain
N'encercler qu'une seule réponse	Score moyen = 3,9			

14. Environ combien de semaines se sont écoulées entre la présentation de votre demande de Capital d'appoint et son approbation?

Temps pour obtenir l'approbation	3,2 semaines en moyenne

15. Êtes-vous satisfait de ce laps de temps? Sur une échelle de 1 à 6, une cote de **1** signifie que vous n'êtes **Pas satisfait**, et une cote de **6** signifie que vous êtes **Très satisfait**. (N'ENCERCLER QU'UNE SEULE RÉPONSE.)

	Pas satisfait	Satisfait	Très satisfait	Ne sait pas / incertain
(N'encercler qu'une seule réponse)	Score moyen : 4,9			

INCIDENCES DU PROGRAMME DE CAPITAL D'APPOINT

16. Pouvez-vous me dire lequel des énoncés suivants correspond le mieux à l'incidence qu'a eue le Programme de capital d'appoint sur votre entreprise? (LIRE LA LISTE; NE COCHER QU'UNE SEULE RÉPONSE.)

Mon entreprise a atteint ses objectifs en grande partie grâce au Programme de capital d'appoint.	66,3 %
Mon entreprise a atteint ses objectifs en petite partie seulement grâce au Programme de capital d'appoint.	23,3 %
Mon entreprise n'a peut-être pas atteint ses objectifs, mais elle existe toujours grâce au Programme de capital d'appoint.	8,1 %
Le Programme de capital d'appoint n'a eu aucun effet que ce soit sur mon entreprise.	2,3 %

17. Je vais maintenant vous lire une liste de services prévus dans le programme. J'aimerais savoir si vous estimiez avoir besoin du service et dans quelle mesure vous avez été satisfait du service que vous avez reçu. Sur une échelle de 1 à 6, une cote de **1** signifie que vous n'êtes **Pas satisfait**, et une cote de **6** signifie que vous êtes **Très satisfait**. (Code " 0 " si le service n'a pas été fourni.)

	Besoin (% oui)	Résultat (échelle de 1 à 6)
Des conseils et des renseignements généraux sur le lancement de mon entreprise	84,2	4,2
Des conseils sur l'élaboration d'un plan d'affaires et d'autres exigences visant le financement	74,2	3,7
Le nom d'autres organismes susceptibles de m'aider à lancer mon entreprise	51,7	2,6
De la formation visant le lancement et l'exploitation de mon entreprise	58,7	2,9
Un prêt pour mon entreprise	96,8	5,3
Des services de consultation de suivi et des conseils *après* l'obtention du prêt du Programme de capital d'appoint	81,3	4,4
La présentation à d'autres sources de financement	4,8	0,3
Autre *(veuillez préciser)*	0	0

18. Quelles auraient été les probabilités de réaliser votre projet sans aide du Programme de capital d'appoint? Qu'auriez-vous fait de votre projet? L'auriez-vous... (LIRE LA LISTE; NE COCHER QU'UNE SEULE RÉPONSE.)

Annulé?	24,2 %
Reporté?	12,1 %
Réalisé comme prévu?	14,3 %
Réalisé, mais en modifiant la taille, l'envergure, l'emplacement ou l'échéancier?	49,5 %
Ne sait pas	0 %

19. J'aimerais connaître le nombre d'emplois à plein temps et à temps partiel créés par votre projet. Un **emploi à plein temps** a une durée d'au moins 40 semaines ou représente 1 600 heures de travail par an. Un **emploi à temps partiel et saisonnier** a une durée de moins de 40 semaines ou représente moins de 1 600 heures de travail par an. Mentionnez également les emplois saisonniers. (PROCÉDER PAR RANG.)

Le nombre total...	...d'emplois à plein temps :	...d'heures/semaines de travail à temps partiel (préciser heures/semaines) :
Lorsque le projet a démarré?	Moyenne : 1,8	
Aujourd'hui?	Moyenne : 2,7	

20. J'aimerais vous interroger sur les exigences de remboursement de l'emprunt. Après combien de mois suivant l'obtention du prêt du Programme de capital d'appoint avez-vous dû ou devrez-vous commencer à effectuer les remboursements? Combien de mois séparent la date d'approbation de votre emprunt et le moment où vous avez dû ou devrez effectuer des paiements de capital et d'intérêts réunis ou des versements mensuels ordinaires?

Paiement initial : après combien de mois?	Moyenne : 7,3 mois
Paiement mensuel (entier) ordinaire : après combien de mois?	Moyenne : 8 mois

21. En quoi consistait votre premier paiement de remboursement? Un paiement visant le principal uniquement, un paiement spécial, comme un paiement forfaitaire, ou un paiement mensuel ordinaire? (LIRE LA LISTE; NE COCHER QU'UNE SEULE RÉPONSE.)

Principal uniquement	0 %
Paiement spécial (p. ex. 50 $/mois pendant trois mois, puis le remboursement complet)	17,2 %
Paiement de capital et d'intérêts réunis	82,8 %

22. Avez-vous réussi à effectuer vos paiements à temps? (LIRE LA LISTE; NE COCHER QU'UNE SEULE RÉPONSE.) Au montant prévu? (LIRE LA LISTE; NE COCHER QU'UNE SEULE RÉPONSE.)

	Effectuer les paiements	Au montant prévu
Toujours	77,5 %	88,3 %
La plupart du temps	11,2	11,7
Aucun paiement n'a encore été versé	11,2	—

23. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la situation de votre société actuellement? (LIRE LA LISTE; NE COCHER QU'UNE SEULE RÉPONSE.)

Pas encore en pleine exploitation, toujours à l'étape du démarrage	2,1 %
En pleine exploitation par le propriétaire original, qui a reçu des fonds dans le cadre du Programme de capital d'appoint à titre de propriétaire majoritaire	76 %
En pleine exploitation, mais le propriétaire original, qui a reçu des fonds dans le cadre du Programme de capital d'appoint, **n'est plus** le propriétaire majoritaire	3,1 %
En exploitation saisonnière	8,3 %
Ne parvient pas à atteindre les objectifs d'exploitation et éprouve des difficultés financières	2,1 %
N'est plus en exploitation, mais les remboursements de l'emprunt se font toujours	7,3 %
N'est plus en exploitation, et les remboursements de l'emprunt ne se font plus	1 %
N'est plus en exploitation, et l'emprunt a été entièrement remboursé	0 %

24. Environ quel pourcentage du chiffre d'affaires de votre société a été réalisé dans chacun des marchés suivants au cours des douze derniers mois? (LIRE LA LISTE)

Dans votre localité	52,8 %
Dans votre province	27,8 %
Dans les autres provinces de l'Atlantique	9,1 %
Ailleurs au Canada	5 %
Aux États-Unis	5,4 %
Ailleurs	0,3 %

COUNSELLING/FORMATION ET ENCADREMENT

Maintenant, j'aimerais vous parler du volet formation du Programme de capital d'appoint.

25. Saviez-vous qu'une formation est disponible dans le cadre du Programme de capital d'appoint?

Conscient des possibilités de formation	Oui : 95,7 %	Non : 4,2 %

26. Un volet du Programme de capital d'appoint prévoit l'élaboration d'un plan de formation ou d'apprentissage. Avez-vous élaboré un plan d'apprentissage? Quand? (LIRE LA LISTE; NE COCHER QU'UNE SEULE RÉPONSE.)

Aucun plan	23,1 %
Dans le cadre de l'élaboration de mon plan d'affaires, avant de présenter ma demande d'emprunt	58,2 %
Dans les six mois suivant l'approbation de mon emprunt	12,1 %
Je n'ai pas encore terminé l'élaboration de mon plan	0 %
Je n'ai pas encore commencé l'élaboration de mon plan	6,6 %

27. Lequel des énoncés suivants décrit le mieux la façon dont vous avez établi vos besoins en formation et en apprentissage?

La formation m'a été recommandée par l'agent de prêt du Programme de capital d'appoint	66,3 %
J'ai établi moi-même mes besoins en formation	32,6 %
Je me suis appuyé sur les résultats d'une auto-évaluation des besoins en formation que j'ai subie à la demande de l'agent de prêt	1,2 %

28. Selon l'expérience que vous avez maintenant de votre entreprise, dans quelle mesure votre plan de formation vous a-t-il aidé à déterminer vos besoins en formation? Sur une échelle de 1 à 6, une cote de **1** signifie que vous jugez le plan **Pas utile**, et une cote de **6**, que vous le jugez **Très utile**. (N'ENCERCLER QU'UNE SEULE RÉPONSE.)

	Pas utile	Utile	Très utile	Ne sait pas / incertain
N'encercler qu'une seule réponse	Score moyen : 4,7			23,2 %

29. Dans quelle mesure l'aide de l'agent de prêt du Programme de capital d'appoint vous a-t-elle été utile, de façon générale, pour votre formation? Sur une échelle de 1 à 6, une cote de **1** signifie que vous jugez l'aide **Pas utile**, et une cote de **6**, que vous la jugez **Très utile**. (N'ENCERCLER QU'UNE SEULE RÉPONSE.)

	Pas utile	Utile	Très utile	Ne sait pas / incertain
N'encercler qu'une seule réponse		Score moyen : 4,7		23,2%

30. À qui est revenu principalement la responsabilité de voir à ce que vous suiviez la formation de votre choix? À vous-même ou à votre agent de prêt du Programme de capital d'appoint?

À moi-même	18,6 %
À mon agent de prêt	74,4 %
Je ne suis pas certain	7 %

31. Quelle proportion de votre formation avez-vous achevée? Diriez-vous... (LIRE LA LISTE; NE COCHER QU'UNE SEULE RÉPONSE.)

toute la formation?	**PASSER À LA QUESTION 33**	29,9 %
la majeure partie de la formation?	**PASSER À LA QUESTION 33**	14,9 %
une partie de la formation?	**PASSER À LA QUESTION 32**	16,1 %
aucune formation?	**PASSER À LA QUESTION 32**	39,1 %

32. Pourquoi n'avez-vous pas réussi à suivre toute votre formation? (NE PAS LIRE LA LISTE; COCHER TOUTES LES RÉPONSES REÇUES.)

Trop occupé	33,3 %
Le plan de formation n'a pas cerné la formation nécessaire	20,8 %
Il est trop tôt pour achever la formation; attend de mieux définir les besoins	47,9 %
N'avait pas besoin de formation	31,2 %
Aucune possibilité de formation adéquate n'est disponible	18,8 %

33. Quels types de besoins en formation avez-vous déterminés dans votre plan d'apprentissage? (NE PAS LIRE LA LISTE; COCHER TOUTES LES RÉPONSES REÇUES.)

NE POSER CES QUESTIONS QU'AUX RÉPONDANTS QUI ONT SUIVI AU MOINS UNE PARTIE DE LEUR FORMATION : Quand avez-vous suivi votre formation? (INDIQUER LE CODE.) Environ combien d'heures de formation avez-vous reçues sur chaque sujet? Dans quelle mesure la formation vous a-t-elle été utile? Sur une échelle de 1 à 6, une cote de **1** signifie que vous jugez la formation **Pas utile**, et une cote de **6**, que vous la jugez **Très utile**.

		Quand				
	Besoin (% Oui)	Avant (%)	0-6 mois (%)	7-12 mois (%)	Nombre d'heures de formation	Utile (échelle de 1-6)
Tenue de livres et comptabilité (n=31)	96,8	6,5	80,6	12,9	3,7	4,9
Marketing (n=27)	96,3	11,1	74,1	14,8	5,2	4,7
Applications informatiques (n=12)	75	12,5	75	12,5	7,4	5,3
Élaboration d'un plan d'affaires (n=14)	78,6	36,4	54,5	9,1	5	4,9
Service à la clientèle (n=11)	72,7	—	66,7	33,3	3,4	5
Formation technique ou spécialisée (n=20)	95	25	50	25	5,3	4,8

Le Programme de capital d'appoint permet de jumeler les jeunes entrepreneurs avec des mentors, c.-à-d. des gens d'affaires d'expérience qui peuvent offrir des conseils gratuits sur la façon d'exploiter une entreprise et qui peuvent aider les jeunes entrepreneurs avec divers aspects de leur entreprise. (D'autres programmes offrent également un service d'encadrement.)

34. Avez-vous un mentor maintenant?

Mentor	Oui : 45,2 %	Non : 54,8 %	Ne sait pas/incertain : 0 %

35. Avez-vous obtenu les services de votre mentor par l'intermédiaire du Programme de capital d'appoint ou autrement?

Programme de Capital d'appoint	37,5 %
Fondation canadienne des jeunes entrepreneurs	5 %
Propres moyens	55 %
Autrement *(veuillez préciser)*	2,5 %

36. Êtes-vous satisfait de l'aide que vous obtenez de votre mentor? Sur une échelle de 1 à 6, une cote de **1** signifie que vous n'êtes **Pas satisfait**, et une cote de **6** signifie que vous êtes **Très satisfait**. (N'ENCERCLER QU'UNE SEULE RÉPONSE.)

	Pas satisfait	Satisfait	Très satisfait	Ne sait pas / incertain
(N'encercler qu'une seule réponse)	Score moyen : 2,8			0 %

37. Quelle est la meilleure qualité du Programme de capital d'appoint?

	Réponses
Je ne serais pas en affaires si le Programme n'avait pas existé.	1
Donne une bon coup de pouce au départ.	1
C'est un bonne occasion pour les jeunes.	1
Conseils et aide très utiles.	1
Bon sous tous ses aspects.	1
A répondu à mes questions.	1
Accessible; cours pour ceux qui en ont besoin.	1
J'ai apprécié l'aide.	1
Accessible et utile; on m'a suivi.	1
Offre de financement. Les banques ne sont pas intéressées.	1
Débuts très difficiles, mais une fois le prêt obtenu, tout s'est bien déroulé.	1
Mieux adapté pour les jeunes — avoir propre moins important et délai d'exécution moins long.	1
Cathy a été très serviable.	1
Les cours sont formidables. Personnel serviable.	1
On m'a téléphoné chaque mois pour assurer le suivi.	1
Échanges faciles; niveau de confort élevé.	1
Excellent suivi.	1
Excellent, calendrier des remboursements très opportun et « vital ».	1
Beaucoup de vérifications la première année.	1
Souplesse, appui, confiance dont j'ai fait l'objet.	1
Souplesse – ouverture aux suggestions au démarrage.	1
Suivi.	1
Suivi, bons conseils sur la tenue de livres.	1
Fonds trop faciles à obtenir.	1
Bons conseils.	1
Bonne vérification.	1
Bon pour une personne qui a une idée et qui ne sait pas comment la concrétiser.	1

Bon pour démarrer.	1
Bon soutien individuel; agent des prêts jeune.	1
Bonne source de financement. A appuyé le cours de boucher.	1
J'ai obtenu un peu d'argent, mais les fonds offerts diminuent.	1
Aide sous forme de rétroaction; échanges faciles; " les banques ne nous considéreraient même pas ".	1
J'ai obtenu l'argent dont j'avais besoin.	1
J'ai obtenu l'argent dont j'avais besoin, mais je n'ai pas pu constituer une clientèle.	1
M'a beaucoup aidé pour commencer.	2
Très bons conseils gratuits.	1
Formidable, une fois qu'on obtient l'aide.	1
Formidable pour démarrer parce qu'on y fait confiance aux jeunes.	1
Orientation, aide, réponse aux questions.	1
J'ai dû fournir mon propre nantissement – une bonne chose.	1
Aide pour les jeunes entrepreneurs.	1
Évaluation honnête, conseils d'affaires fondés sur une bonne gestion.	1
Honnête, ouvert, utile et accessible.	1
Je n'aurais pas pu me lancer en affaires sans le Programme; le personnel est consciencieux.	1
J'ai obtenu un financement.	1
J'ai eu l'aide financière dont j'avais besoin.	1
J'ai eu les fonds.	1
Expérience formidable.	1
Maintien du contact; on n'est " jamais seul ".	1
J'aime l'idée des cours, " si jamais j'ai le temps de les suivre ".	1
Il faut plus qu'un plan d'affaires pour diriger une entreprise, il faut plus de recherches.	1
Séance de réseautage avec d'autres entrepreneurs.	1
Nouveau conseiller utile pour le suivi, etc.	1
Aucun frais d'intérêt, fonds faciles à obtenir.	1

Un an sans intérêt et sans remboursement a beaucoup aidé.	1
Les modalités de remboursement sont bonnes, formidables pour les jeunes.	1
Heureux — programme souple.	1
On m'a aidé à tout orchestrer; il est clair que le personnel « voit à nous en premier ».	1
Les rapports trimestriels nous maintiennent dans la bonne voie.	1
Rapide et efficace.	1
Approbation rapide; « on m'a fait confiance – un jeune. Les banques ne le font pas ».	1
Six mois d'argent gratuit.	1
Quand on est si jeunes — les banques « rient de nous » .	1
Aide	1
Counselling d'aide	1
Aide formidable une fois admis; « c'est un modèle ».	1
Aide pour les artistes, souple pour la marge de crédit; « je n'ai pas eu à mentir concernant ma situation ».	1
Bon soutien, bonne attitude.	1
Merveilleux — « il nous a ouvert beaucoup de portes ».	1
Formation de 2 000 $ — beaucoup d'aide.	1
On m'a amené à réfléchir sur mon plan.	1
Le personnel m'a beaucoup aidé pour tout; très ouvert.	1
Formation excellente; personnel dévoué, formidable.	1
Séances de formation tout au long des étapes.	1
Formation, chèque tous les mois.	1
Échanges très faciles.	1
Très rapide.	1
Très utile.	1
Très utile, service personnel.	1
Très utile, sensationnel.	1
Très utile. Période d'un an sans frais d'intérêt.	1

Très honnête et accessible, bons conseils.	1
Très dynamique.	1
Beaucoup de ressources et de conseils.	1
Très encourageant.	1
Très encourageant.	1
Très encourageant; Shelley est extraordinaire.	1
Nous avons participé tôt et nous étions presque prêts à démarrer. Nous avons eu quelques problèmes pour l'approbation, mais tout s'est réglé. « Les difficultés se sont bien aplanies ».	1
Prêt à prendre le risque avec des jeunes en affaires.	1
Agent de prêt jeune; utilisation pas trop spécifique – je pourrais y avoir recours comme dernier fonds de roulement.	1
Total	91

38. Quel est le plus grand défaut du Programme de capital d'appoint?

	Réponses
Tout excellent, en particulier pour les petites collectivités.	1
Délai d'approbation.	3
Délai relativement au processus d'approbation du comité. J'ai changé de conseiller pour Jennifer Carol qui a été excellente.	1
En cours de route, le personnel a essayé de modifier mes décisions d'affaires – relativement à l'achat au lieu de la location d'ordinateurs— j'avais des problèmes considérables de liquidités dans mon entreprise, ce qui ne m'a pas beaucoup plu. Le conseiller estimait avoir raison au sujet de la location.	1
On demande trop de rapports; « gardons les choses simples »; trop de projections dans l'avenir.	1
Âge d'admissibilité : le faire passer à 35 ans.	1
J'ai eu quelques difficultés à remplir la demande. Il a été difficile de convaincre le personnel de mon idée d'entreprise. Difficile d'apprendre l'existence du programme.	1
Processus d'approbation long; formation donnée le jour. J'ai besoin de cours en soirée, autre que les jeudis.	1
Période plus longue avant le remboursement.	1
Modalités de remboursement plus souples.	1
Besoin de plus d'aide de suivi pour le propriétaire, en permanence.	1

Besoin de plus d'aide relativement à la pratique par rapport au plan d'affaires.	1
Besoin de plus de formation pour les jeunes.	1
Aucune analyse de la concurrence.	1
Aucune rencontre du conseil pendant l'été.	1
Pas assez de temps pour rembourser le prêt.	1
Rien, aucun problème véritable.	60
Plafond de 15 000 $ seulement — j'avais besoin de plus, c'est-à-dire d'un prêt d'exploitation de la banque.	1
Paperasserie.	1
Communication faible au sujet de la demande de deuxième prêt faite pour ouvrir un garage.	1
Processus plutôt long.	1
Calendrier relativement à la formation : difficile à suivre — il faut du temps.	1
Séminaires « à prendre ou à laisser »	1
Trop d'accent mis sur les grandes entreprises, taux d'intérêt élevés (client confus)	1
Trop restrictif, inspections etc. J'ai changé d'emplacement, ce qui m'a causé des ennuis.	1
J'ai dû attendre longtemps l'approbation.	2
Total	88

39. Avez-vous des observations à formuler à l'égard du Programme de capital d'appoint?

	Réponses
Il estime que le refus du prêt pour le garage a été un point décisif dans l'échec de l'entreprise – il a besoin du garage pour réussir.	1
Plus de souplesse.	1
J'ai besoin d'aide sous forme de suivi.	1
Il faut davantage faire connaître le Programme.	1
J'ai besoin de temps pour rembourser.	1
Il faudrait plus de publicité.	1
Non	35
Question du démarrage – j'ai dû refuser des clients avant l'approbation préalable.	1

Le suivi des boursiers devrait se poursuivre pendant plusieurs années.	1
Remerciements	1
Total	44

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire